

**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS**

**FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**UNIDAD DE POSGRADO**

**Liderazgo transformacional y su influencia en la  
gestión institucional de institutos tecnológicos  
superiores de la provincia de Los Ríos, durante el año  
2015**

**TESIS**

Para optar el Grado Académico de Doctor en Educación

**AUTOR**

Gonzalo Arturo Peñafiel Nivela

Lima – Perú

2017

## **DEDICATORIA**

La presente investigación va dedicada a mis padres Arturo y Otilia, merecedores de alegrías y éxitos de sus hijos.

A mi pequeña hija Antonella, que con el tiempo deberá tomar puntos de partida para nuevos hallazgos científicos desde su contexto, realizarse como una mujer profesional capaz de contribuir con la vida.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Nacional Mayor de San Marcos de nuestro Hermano País Perú por la apertura a los Ecuatorianos (as) en la formación Doctoral.

A la Universidad Técnica de Babahoyo por el apoyo auspiciante en la firma de convenio 2013-I, para la ejecución del programa internacional de Doctorado en Educación.

A mis maestros del nivel Doctoral, autoridades de la Facultad y Tutora de tesis Dra. Tula Sánchez, por el aporte innovador y científico.

A mi familia por el apoyo brindado desde el ausentismo marcado en esta época.

## Índice general

<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>ii</b>
Resumen	viii
Abstract	ix
Introducción	x
<b>CAPITULO 1</b>	<b>1</b>
<b>FUNDAMENTACION Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>1</b>
1.1 Problema general	4
<b>1.1.2 Problemas específicos</b>	4
1.2 Objetivos	5
<b>1.2.1 Objetivo general</b>	5
<b>1.2.2 Objetivos específicos.</b>	5
1.3 Justificación	6
1.4 Fundamentación y formulación de las hipótesis	9
1.5 Hipótesis General	10
<b>1.5.1 Hipótesis específicas</b>	10
1.6 Identificación y clasificación de variables	11
<b>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO</b>	<b>12</b>
2.1 Antecedentes	12
<b>2.1.1 Antecedentes de Liderazgo transformacional</b>	12
<b>2.1.2 Antecedentes de gestión institucional</b>	16
2.2 Bases teóricas	19
<b>2.2.1. Liderazgo</b>	19
Teorías del liderazgo	21
<b>2.2.1.1 Liderazgo transformacional</b>	23
<b>2.2.1.2 Objetivos del liderazgo transformacional</b>	25
<b>2.2.1.3 El liderazgo transformacional educativo</b>	26
<b>2.2.1.4 Dimensiones del liderazgo transformacional</b>	27
	iii

2.2.1.4.1 Influencia idealizada,	27
2.2.1.4.2 Inspiración motivacional	28
2.2.1.4.3 Estimulación intelectua	29
2.2.1.4.4 Consideración individualizada	29
2.2.1.4.5 Tolerancia Psicológica	30
2.2.1.4.5 Poderes del liderazgo transformacional	32
2.2.2 Gestión Institucional	33
2.2.2.1 Tipos de Gestión	35
2.2.2.2 Dimensiones de la gestión institucional	39
2.2.2.2.1 Dirección	40
2.2.2.2.1.1 Administración Institucional	41
2.2.2.2.1.2 Gobernabilidad	42
2.2.2.2.2 Planificación estratégica	43
2.2.2.2.2.1 Objetivos estratégicos	44
2.2.2.2.2.2 Objetivos tácticos y operativos	44
2.2.2.2.3 Organización	44
2.2.2.2.3.1 Procesos	46
2.2.2.2.4 Ejecución	46
2.2.2.2.4.1 Asignación de recursos	46
2.2.2.2.5 Control	47
2.2.2.2.5.1 Monitoreo	49
2.2.2.2.5.2 Evaluación	50
2.2.2.3 Importancia de la gestión en instituciones educativas	52
2.3 Glosario de términos	53
<b>CAPITULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>61</b>
3.1. Operacionalización de variables	61
3.1.1 variable Independiente	61
3.1.2 Variable Dependiente	62
3.2. Tipificación de la investigación	63
3.3. Estrategias para la prueba de hipótesis	63

3.4. Población y muestra	64
3.4.1 Área de estudio	65
3.5. Instrumentos de recolección de datos	68
3.6. Fuentes de información	69
3.6.2 Validez de instrumentos	72
3.6.3 Confiabilidad del instrumento	79
<b>CAPÍTULO IV</b>	<b>82</b>
<b>4. TRABAJO DE CAMPO Y CONTRASTE DE HIPOTESIS</b>	<b>82</b>
4.1.1 Satisfacción con el liderazgo transformacional del director de Instit.	82
4.1.2 Satisfacción con la gestión institucional en Instit.	109
4.2 Proceso de la prueba de Hipótesis.	135
4.3. Discusión de los resultados	142
4.4. Adopción de decisiones.	147
Conclusiones	149
Recomendaciones	150
Bibliografía	151
ANEXOS	154

## Índice de Tablas

Tabla 1 1Resultados promedios de investigación a directivos del (TERCE)	2
Tabla 2 Población seleccionada	65
Tabla 3 Población en estudio	66
Tabla 4 Total Ficha técnica 1 Ítems	69
Tabla 5 Total Ficha técnica 2 Ítems	70
Tabla 6 Total Ficha técnica 3 Ítems	71
Tabla 7 V. Independiente: Liderazgo transformacional. ¡Error! Marcador no definido.	
Tabla 8 V. Independiente: Gestión institucional	73
Tabla 9 MATRIZ DE INSTRUMENTOS: VARIABLE INDEPENDIENTE: LIDERAZGO TRANSF	74
Tabla 10 MATRIZ DE INSTRUMENTOS: VARIABLE DEPENDIENTE: GESTIÓN INSTITUCION	76
Tabla 11: Norma de corrección para el nivel de liderazgo transformacional del dicto	83
Tabla 12: Percepción de los docentes de actitudes de influencia idealizada del direor	86
Tabla 13: Percepción de los estudiantes de actitudes de influencia idealizada del dict	88
Tabla 14: Percepción de los docentes de actitudes de inspiración motivacional del die	91
Tabla 15: Percepción de los estudiantes de actitudes de inspiración motivacional:	93
Tabla 16: Percepción de los docentes de actitudes de estimulación intelectual del di	96
Tabla 17: Percepción de los estudiantes de actitudes de estimulación intelectual	98
Tabla 18: Percepción de los docentes de actitudes de consideración individual del dir	101
Tabla 19: Percepción de los estudiantes de actitudes de consideración individual del	103
Tabla 20: Percepción de los docentes de actitudes de tolerancia psicológica del dect	106
Tabla 21: Percepción de los estudiantes de actitudes de tolerancia psicológica del dir	108
Tabla 22: Norma de corrección para el grado de gestión institucional	109
Tabla 23: Percepción de los docentes de gestión de dirección	112
Tabla 24: Percepción de los estudiantes de gestión de dirección	114
Tabla 25: Percepción de los docentes de gestión de planificación	117
Tabla 26: Percepción de los estudiantes de gestión de planificación	119
Tabla 27Tabla N°27: Percepción de los docentes de gestión de orgn	122
Tabla 28: Percepción de los estudiantes de gestión de organización	124
Tabla 29: Percepción de los docentes de gestión de ejecución	127
Tabla 30: Percepción de los estudiantes de gestión de ejecución	129
Tabla 31: Percepción de los docentes de gestión de control	132
Tabla 32: Percepción de los estudiantes de gestión de control	135
Tabla 33: Correlaciones: Liderazgo transformacional y Gestión institucional	137
Tabla 34: Correlaciones: Influencia idealizada y Gestión institucional	138
Tabla 35: Correlaciones: Inspiración motivacional y gestión institucional	139
Tabla 36: Correlaciones: estimulación intelectual y gestión institucional	140
Tabla 37: correlaciones: consideración individual y gestión institucional	141
Tabla 38: Correlaciones: tolerancia psicológica y gestión institucional	142

## Índice de gráficos o Ilustraciones

Ilustración 1 Influencia del liderazgo transformacional.....	24
Ilustración 2: Mapa de ubicación de los institutos Tecnológicos Superiores .....	65
Ilustración 3 Influencia idealizada del director .....	84
Ilustración 4 Percepción docentes de actitudes de influencia idealizada. ....	85
Ilustración 5 Percepción estudiantes de actitudes de influencia idealizada. ....	87
Ilustración 6 Inspiración motivacional del director.....	89
Ilustración 7 Percepción de los docentes de actitudes de inspiración motivacional .....	90
Ilustración 8 Percepción de los estudiantes de actitudes de inspiración motivacional.....	92
Ilustración 9 Estimulación intelectual del director .....	94
Ilustración 10 Percepción de los docentes de actitudes de estimulación intelectual.....	95
Ilustración 11 Percepción de los estudiantes de actitudes de estimulación intelectual .....	97
Ilustración 12 Consideración individual del director .....	99
Ilustración 13 Percepción de los docentes de actitudes de consideración individual .....	100
Ilustración 14 Percepción de los estudiantes actitudes de consideración individual.....	102
Ilustración 15 Tolerancia psicológica del director .....	104
Ilustración 16 Percepción de los docentes de actitudes de tolerancia psicológica .....	105
Ilustración 17 Percepción de los estudiantes de actitudes de tolerancia psicológica .....	107
Ilustración 18 Gestión institucional según dirección .....	110
Ilustración 19 Percepción de los docentes de gestión de dirección.....	111
Ilustración 20 Percepción de los estudiantes de gestión de dirección.....	113
Ilustración 21 Gestión institucional según planificación.....	115
Ilustración 22 Percepción de los docentes de gestión de planificación.....	116
Ilustración 23 Percepción de los estudiantes de gestión de planificación.....	118
Ilustración 24 Gestión institucional según organización.....	120
Ilustración 25 Percepción de los docentes de gestión de organización.....	121
Ilustración 26 Percepción de los estudiantes de gestión de organización .....	123
Ilustración 27 Gestión institucional según ejecución .....	125
Ilustración 28 Percepción de los docentes de gestión de ejecución .....	126
Ilustración 29 Percepción de los estudiantes de gestión de ejecución.....	128
Ilustración 30 Gestión institucional según control.....	130
Ilustración 31 Percepción de los docentes de gestión de control .....	131
Ilustración 32 Percepción de los estudiantes de gestión de control .....	133
Ilustración 33 Histograma con curva normal de la prueba de hipótesis.....	136



## **Resumen**

Uno de los temas sensibles desde la complejidad social educativa en los últimos años ha sido el relacionado con políticas y estrategias orientadas a la formación integral de estudiantes, esto en función de las influencias ejercidas por el liderazgo de directores de centros educativos, razón suficiente para presentar el tema de Liderazgo transformacional en la gestión administrativa de instituciones educativas.

De esta forma se busca plantear una teoría de liderazgo pertinente, su tipología, basada en resultados anteriores sobre la influencia del liderazgo transformacional (L.T.) en la gestión institucional educativa considerando la eficacia del trabajo grupal vs el individual abordados por la teoría del (L.T.) como base teórica conectora de necesidades reales de la gestión moderna y contextualizada hacia lo que la institución y sociedad se fija en la misión y visión institucional, ser una teoría originaria de motivación y consideración individualizada para los integrantes de la institución, dinamizadora y formadora de actividades educativas (Estimulación intelectual), la inspiración para proyectar espacios de crecimiento externo a través de la práctica docente la cual se encuentra vinculada a la gestión, siendo esta la columna vertebral del éxito de instituciones escolares, para ello tomaremos en cuenta el liderazgo del Director, el apoyo de toda la comunidad educativa, padres de familia, alumnos y comunidad.

Palabras Claves: Gestión, liderazgo, liderazgo transformacional, instituciones educativas.

## **Abstract**

One of the sensitive issues since the educational social complexity in the last years has been the one related to policies and strategies oriented to the integral formation of students, this in function of the influences exerted by the leadership of directors of educational centers, sufficient reason to present The topic of Leadership in the administrative management of educational institutions.

In this way, it is proposed to propose a theory of relevant leadership, its typology, based on previous results on the influence of leadership in educational management considering the effectiveness of group versus individual work addressed by the theory of transformational leadership as a theoretical basis connecting needs Real of the modern management and contextualized towards what the institution and society is fixed in the mission and institutional vision, to be an original theory of motivation and individualized consideration for the members of the institution, dynamizing and forming educational activities (Intellectual stimulation) The inspiration to project spaces of external growth through the teaching practice which is linked to the management, being this the backbone of the success of school institutions, for this we will take into account the leadership of the Director, the support of the whole community Education, parents, students and community.

**Keywords:** Management, leadership, transformational leadership, educational institutions

## **Introducción**

El ámbito educativo constituye uno de los escenarios con mayor dinámica de transformación en la sociedad moderna, que se debe ajustar a la globalización y nuevas tendencias de procesos educacionales, por este motivo, es importante la investigación sobre liderazgo en la gestión de centros educacionales y sus efectos en procesos de mejoras académicas, tomas de decisiones, planificación de proyectos, desarrollo del talento humano y convivencia en la comunidad educativa.

El crecimiento acelerado de la población estudiantil es uno de los indicadores que presenta como variable las instituciones y que obligan a sus administradores a recibir orientaciones por parte de investigadores y quienes se interesen en la educación para fortalecer estrategias que permitan al estudiantado consolidar competencias en los niveles de estudios, además de la formación integral como sujeto desde un enfoque epistemológico neo positivista y un liderazgo capaz de generar trascendencia institucional.

Según (Chiavenato I. , 2004) dentro de las organizaciones “las personas no actúan de forma aislada, pues con otras interacciones alcanzan objetivos comunes”, la influencia es recíproca y las limitaciones como fortalezas se complementan con la presencia de cada integrante, esto se acentúa en las afirmaciones de (Acosta,2000); (Perdomo, 2000); (Kast y Rosenzweig,1998) citados por (Chiavenato 2001);(Donelly Gibson e Ivanovich, 1998); (French y Bell, 1996); citado por Gómez Rada 2007; (Fiedeler, 1961) citado por Kinicki, 1997) sin embargo el rol que desempeña el directivo o líder institucional es fundamental para facilitar recursos, motivación grupal y herramientas contribuyentes alcanzar la visión y misión institucional.

El líder necesita información específica de teorías y práctica necesaria para complementar los compromisos y fortalezas con que inicia un proceso administrativo de gestión, competencias y manejo experiencial (Druckier, 1999); (Michelli, 2002)

citados por Grovi 2002; (Garbanzo y Orozco 2007) y que, luego estas tendencias se debilitan por ausencia de continuidad, apoyo de quienes están conformando la institución, esta debilidad mostrará la fuerza laboral con el estilo de liderazgo a utilizar en su función,

La sociedad del conocimiento, como se le denomina hoy, necesita sistemas educativos con capacidad para aprender y desarrollar nuevas competencias. En este campo, las organizaciones educativas se vuelven trascendentales, un adecuado liderazgo tras ellas las posiciona en un contexto de alta competitividad.

Un hito fundamental en la investigación sobre el liderazgo educativo es el que se orienta a configurar modelos de estilos de liderazgo, para contribuir a mejorar la educación (Yulk ,2006) cita a (Burns, 1978); (Cardona y García, 2009); (Bass, 1985) considera los estilos como dimensiones separadas, lo que permite al líder ser transaccional/transformador, ambas cosas a la vez o ninguna de ellas. Siguiendo las ideas de Bass (1985), en ambos casos, se está ante una relación de influencia entre el líder y el colaborador, pues los dos intentan cambios reales que reflejan intereses mutuos, puesto que el rol del líder como directivo es dinámico según los espacios y momentos.

La teoría del liderazgo transformacional (Prieto y Zambrano, 2005); (Zabalza, 2002); (Vasquez Alatorre,2013); Bass y Riggio, 2006) la cual genera un proceso orientador, que motiva a los seguidores en la dirección de los objetivos marcados, clarificando los requisitos. La autoridad de este paradigma de liderazgo se construye a partir de recompensas. El líder transformacional potencia los deseos de los seguidores, (la consideración individual); (Inspiración motivacional); (Estimulación intelectual) que logran metas y un desarrollo continuo, al mismo tiempo que promueve la mejora de los grupos y la organización En lugar de ceder a las demandas individuales de sus seguidores, promueve una mayor altura de miras en cada persona y pone énfasis en los asuntos clave para la organización.

El ser humano es un ser organizacional y son los individuos quienes conducen las organizaciones. Los individuos que integran las organizaciones lo hacen con diferentes niveles de formación académica, distintas características personales y variadas posiciones organizacionales.

A su vez, las organizaciones se estructuran en distintas modalidades y atienden diferentes programas educativos.

Las instituciones obtienen de esta investigación, una valiosa información sobre los niveles de liderazgo en gestión que ejercen las autoridades, valores que se aplican en la comunidad educativa dependientes de la fuerza motivacional y la inspiración de confianza para crear la disposición, en todos sus integrantes, de esta manera alcanzar lo descrito en los manuales de convivencia y el plan Nacional para el Buen Vivir.

La gestión que realice un administrador de un centro educativo en función de los parámetros de las comisiones de evaluación del ministerio de educación, su grado de experiencia en el conocimiento de este sistema aportará para el manejo científico técnico, la capacidad y el buen uso de la autoridad encomendada en su intervención con quienes estará acompañado y por último su capacidad ética, que se implementa en la administración, construyendo confianza y logrando que el establecimiento camine correctamente, adicional a las necesidades profesionales y formativas que requieren los profesionales en el campo de administración educativa (Garbanzo Vargas Guisselle, 2010) considera que son muchos los desafíos a los que se enfrenta la educación costarricense hoy; en su mayoría, estos desafíos se han manifestado a lo largo de la historia de la educación en diferentes niveles de profundidad.

# **CAPITULO 1**

## **FUNDAMENTACION Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Según UNESCO en la investigación sobre directivos educativos en Latinoamérica constató el fuerte peso del liderazgo en la eficacia de la gestión, siendo considerado el 2do factor “Intra escolar” de mayor transcendencia (Leithwood y otros, 2006; Mckinsey y Company 2007); esta incidencia es comprobada en el impacto diferencial de los distintos tipos y estilos de liderazgo (Blase y Blase 2000; Marzano et al 2005; Spillanne, 2006); acciones indirectas por la vía docente hacia los educandos (Robinson 2004) y la relación de confianza, clima laboral generado (Bryk y Schneider 2002). A esto se suma los análisis de políticas directivas para la descentralización y la (accountability) en los sistemas escolares y el entendimiento de éxitos y fracasos en estas dimensiones (Bryk et al 2010; Levin 2008; Wallace Foundation 2009).

En estos últimos años América Latina está formando documentos de análisis a través de los encuentros de comparaciones educativas (TERCE-SERCE), estrategias inclusivas de políticas educativas para promoción del liderazgo educativo, de esta manera se empodera (empowerment ) la función del líder a tiempo completo. De hecho existen bajos índices de investigación y publicaciones en revistas especializadas sobre este fenómeno y estudios comparados que permitan despejar las realidades nacionales o internacionales.

En el cuadro del análisis documental en circuitos internacionales especializadas que han recogido apéndices de estudios en eventos como el (SERCE) pruebas (Pisa) y resultados (TERCE) Murillo (2012) sintetizo estos resultados.

- Edad Media (44 años)

- Heterogeneidad en genero
- Estudio de grado (70%)
- Tiempos Medios (Dedicación)
- Mayor tareas administrativas que de liderazgo pedagógico
- Heterogeneidad de salarios Urbano/Rural

*Tabla 1 1Resultados promedios de investigación a directivos del (TERCE)*

		Argentina	Brasil	Chile	Colombia	Ecuador	México	Perú	República Dominicana
<b>N° de directores en servicios por nivel.</b>	Primaria	-	-	-	-	80%	56.5%	74.9%	-
	Secundaria	-	-		-	12%	28.7%	24.1%	-
	Media o media superior	-	-		-	8%	14.8%	-	-
	Total	27.863	2723	8.431	8.447	29.857	159.032	34.484	10.052
<b>Dependencia administrativa.</b>	Educación publica	-	-	48.80 %	-	79%	85%	83%	52%
	Educación privada	-	-	51.20 %	-	21%	15%	17%	48%
<b>Zona</b>	Urbana	-	64%	67%	60.4%	62%		38%	-
	Rural	-	36%	33%	39.6%	38%		62%	-
<b>Sexo</b>	Mujeres	83%	76%	55%	35%	55.2%	43%	38.5%	60%
	Hombres	17%	24%	45%	65%	44.8%	57%	61.5%	40%
<b>Edad</b>	Promedio de edad	47.5	41	52.1	53	49.6	s/i	s/i	s/i
Fuente: Resultados de investigación a directivos del (LLECE). 2013									

Para el laboratorio latinoamericano de estudios y comparaciones educativas (LLECE) posterior a un análisis comparativo ejecutado con muestras directivas de varias instituciones, el problema de liderazgo escolar en América Latina subyace en la insuficiencia (Ideológica) de los sujetos que manejan las instituciones escolares; cuando se habla de ideología trata del poder de influencia intrapersonal que ejerce un individuo hacia un contexto desde sus (ideales) Idealismo; (Tecnicismo) (Cientificismo) (Empirismo); estas dimensiones son básicas y determinantes en los candidatos a liderar un centro de estudios, lo cual en la realidad no refleja cumplimiento de procesos desarrolladores de concursos abiertos para el ejercicio del cargo.

(Bass, 1995) manifiesta que el liderazgo transformacional puede dar lugar a importantes cambios y resultados en la organización, ya que transforma al personal para que procure los objetivos y metas de la institución. Esta transformación de los seguidores, lo logra induciendo cambios en sus objetivos, valores, necesidades, creencias y aspiraciones. Los líderes transformacionales prestan atención individualizada, estímulo intelectual y poseen carisma, relacionada con la teoría de los (ISMOS) de influencia interpersonal en el ejercicio directivo además de elevar el nivel de gestión.

En el Ecuador se han efectuado procesos de “selección de directivos” para el nombramiento en instituciones educativas, sin embargo con la aplicación del tema “Gestión y Liderazgo” en instituciones de Secundaria aplicado por la (U.T.P.L) Universidad Técnica Particular de Loja en 2010 -2011, evidenció la insuficiencia de eficacia en las dimensiones de gestión: ( Organización, Administración, Planificación y control) y la insatisfacción de estudiantes en la evaluación del desempeño directivo, toma de decisiones y relaciones de confianza.

Una tipología de liderazgo con peso asentado en la administración se aleja del influenciador (transformacional), pues las características de este imprime (Inspiración



de confianza, consideración individual, estimulación intelectual, tolerancia psicológica), las cuales se ausentan en constructos de liderazgos asumidos por el consumismo político administrativo (Teorías construidas por el poder) que pueden ir “transformando” el pensamiento del liderado hasta aceptar como normal los procesos a priori con el que interactúan en las instituciones educativas.

## **1.1 Problema general**

¿Cuál es la influencia del liderazgo transformacional en la gestión institucional de los institutos tecnológicos superiores de la provincia de Los Ríos durante el año 2015?

### **1.1.2 Problemas específicos**

- Como influye la influencia idealizada del liderazgo transformacional en la gestión institucional de los institutos tecnológicos superiores de la provincia de Los Ríos durante el año 2015?
- Como influye la inspiración motivacional del liderazgo transformacional en la gestión institucional de los institutos tecnológicos superiores de la provincia de Los Ríos durante el año 2015?
- Como influye la estimulación intelectual del liderazgo transformacional en la gestión institucional de los institutos tecnológicos superiores de la provincia de Los Ríos durante el año 2015?
- Como influye la consideración individual del liderazgo transformacional en la gestión institucional de los institutos tecnológicos superiores de la provincia de Los Ríos durante el año 2015?
- Como influye tolerancia psicológica del liderazgo transformacional en la gestión institucional del liderazgo transformacional en la gestión institucional de los institutos tecnológicos superiores de la provincia de Los Ríos durante el año 2015?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo general**

Determinar la influencia del liderazgo transformacional en la gestión institucional de los institutos tecnológicos superiores de la provincia de Los Ríos durante el año 2015.

### **1.2.2 Objetivos específicos.**

- Analizar la influencia de la influencia idealizada del liderazgo transformacional en la gestión institucional de los institutos tecnológicos superiores de la provincia de Los Ríos durante el año 2015?
- Analizar la influencia de la inspiración motivacional del liderazgo transformacional en la gestión institucional de los institutos tecnológicos superiores de la provincia de Los Ríos durante el año 2015?
- Identificar la influencia de la estimulación intelectual del liderazgo transformacional en la gestión institucional de los institutos tecnológicos superiores de la provincia de Los Ríos durante el año 2015?
- Establecer la influencia de la consideración individual del liderazgo transformacional en la gestión institucional de los institutos tecnológicos superiores de la provincia de Los Ríos durante el año 2015?
- Determinar la relación de la tolerancia psicológica del liderazgo transformacional en la gestión institucional de los institutos tecnológicos superiores de la provincia de Los Ríos durante el año 2015?

### 1.3 Justificación

En respuesta a los vacíos de información y análisis sobre liderazgo y Liderazgo Educativo, se propone analizar con mayor profundidad la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión institucional que ejercen los Directores de Institutos tecnológicos Superiores de la Provincia de Los Ríos, se consideraron análisis de dimensiones como: (Inspiración de confianza, consideración individual, estimulación intelectual, tolerancia psicológica) en (Planificación, control, Administración, Organización y Dirección) dentro de la gestión de cada directivo y políticas establecidas al respecto.

Además la investigación describe las áreas del (L.T) y diferencias con otras tipologías de liderazgo (funciones, atribuciones y estándares) desarrollo organizacional, desarrollo personal, procesos de formación y desarrollo de capacidades, sus principios o enfoques epistemológicos basados en la teoría de Padrón (1994) citados por (Pirela, 2004) que los sitúa en 3 escenarios; EMPIRISMO analítico positivista el cual sostiene que algunas de las características del (L.T.) han sido generalizadas y observadas en líderes a lo largo del tiempo. El RACIONALISTA hipotético deductivo fundamentado en teorías y la razón puesto que este autor sostiene que la mayor parte de las características del (L.T) se concentran en este enfoque (Bass y Burn) teorizan “dentro de” el investigador influyendo sustancialmente en el sujeto; finalmente el enfoque SOCIO HISTÓRICO o fenomenológico hermenéutico el cual se sostiene en la orientación vivencial hacia los sucesos y que contextualiza en menor porcentaje las características del (L.T.) a partir de los espacios culturales de los líderes observados.

Las áreas de esta investigación plantea el COMO se desarrolla el liderazgo transformacional; QUE se espera de los directivos y COMO se evalúa la gestión aplicada por el líder.

Dentro del campo operativo de la investigación, los establecimientos incorporados en este estudio presentan realidades heterogéneas respecto a la organización estructural, tamaño de cobertura estudiantil, asentamiento urbano o rural; sección de asistencia, sin embargo la característica homogénea es la oferta educativa de nivel técnico superior o tecnológico el cual se postula en el final del ciclo bachillerato con 2 o 3 años de duración, la mayor parte de los institutos funcionan con un marco legal administrativo común y la gestión académica ya no basada en destrezas con criterios de desempeño (D,C.D en Nivel Básico) si no en COMPETENCIAS nivel superior como en cualquier Universidad o escuela Politécnica del País.

A partir de las transitorias constitucionales del 2008 y la aplicación de la Ley Orgánica de Educación Intercultural (L.O.E.I.) y Ley Orgánica de Educación Superior (L.O.E.S.) 2012 se hicieron cambios recientes a las políticas educativas para directivos escolares las cuales incluyen investigaciones anuales, bianuales o trianuales donde se levanta información para fines administrativos dirigido a quienes ejercen cargos directivos donde se incluyen datos sobre Información personal, demografía y formación académica.

Para el diagnóstico de la información se aplicó instrumentos de investigación como la encuesta dirigida a autoridades provinciales de educación, directivos de establecimientos educativos, profesores, estudiantes y padres de familia.

El foco de investigación se dirige a la gestión que realice un administrador de un instituto tecnológico superior en función de los parámetros del CEAACES comisiones de evaluación de la educación superior en el Ecuador, su grado de experiencia en el conocimiento de este sistema aportará para el manejo científico técnico, la capacidad y el buen uso de la autoridad encomendada en su intervención con quienes estará acompañado y por último su capacidad ética, que se implementa en la administración logrando que el establecimiento camine correctamente.

La necesidad de propiciar un aprendizaje permanente y la construcción de las competencias para poder contribuir al desarrollo cultural, social y económico de la sociedad de la Información, partiendo del individuo en razón de su propio crecimiento como persona, lo cual exige una estrecha relación con la ética que vincule activamente líderes y comunidad para alcanzar las metas.

Para el desarrollo académico e investigativo de las universidades del país es importante que los profesionales en las ciencias de la educación muestren la realidad en el nivel de gestión y liderazgo de los los institutos tecnológicos superiores donde laboran a través de una investigación que tiene como propósito fortalecer estrategias para reducir los índices de mal manejo de las instituciones educativas de nivel superior

Para las instituciones y los protagonistas de la investigación el desarrollar esta actividad enriquece la labor comunitaria que se implementa en los distintos espacios de trabajos realizados durante esta investigación, contribuyendo de esta manera con la provincia y el país.

Desde el punto de vista epistemológico se invita a la lectura de esta investigación que es dirigida al campo educacional y que permite tener una guía para la implementación de técnicas para el manejo de un centro educativo de educación superior en calidad de jefe departamental o autoridad competente, además de identificar la oportunidad para que todos los directores, rectores y administradores de un centro educacional logren la gran ansiada educación con calidad y calidez que emite la constitución política del estado ecuatoriano.

## **1.4 Fundamentación y formulación de las hipótesis**

Para conocer si existe liderazgo transformacional en los niveles de gestión en la administración de institutos tecnológicos superiores de la provincia de Los Ríos se realizó este trabajo de investigación, dentro del campo científico, en diferentes áreas y aspectos de las actividades institucionales.

El liderazgo transformacional tiene su origen en los conceptos fundamentales que Burns planteó en 1978, época donde distinguió dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo: el transaccional y el transformacional. Pero es Bass (1985) quien recoge el planteamiento de Burns (1978) y lo operativiza para generar la línea de investigación en torno a lo que se ha denominado liderazgo Transformacional.

Bass Bernard M (1995) plantea esta nueva visión favorece la habilidad colectiva de una organización para adaptarse, resolver problemas y mejorar su desempeño; generando cambios significativos en sus seguidores, lo cual permitirá trabajar en un clima organizacional de armonía; donde las personas aprenden a trascender sus propios intereses por el bienestar del grupo, la organización o comunidad; pero al mismo tiempo, aumenta las expectativas sobre sus propias habilidades y su deseo de asumir riesgo.

Partiendo de la precisión de *Ezpeleta* (2003) "la gestión educativa constituye un enclave fundamental del proceso de transformación, articulador entre las metas y lineamientos propuestos por el sistema y las concreciones de la actividad escolar" (p.22), se analizará y determinará la existencia de estilos de liderazgo directivo en la institución.

Para articular metas o propósitos de una institución educativa es necesario que el gerente o los coordinadores de áreas evidencien las dimensiones de la gestión y

describan la participación de todos los actores desde el punto de vista estratégico, con el propósito de generar avance en la institución mencionada.

## **1.5 Hipótesis General**

El liderazgo transformacional influye en la gestión institucional de los institutos tecnológicos superiores de la provincia de Los Ríos durante el año 2015.

### **1.5.1 Hipótesis específicas**

- La influencia idealizada del liderazgo transformacional influye en la gestión institucional de los institutos tecnológicos superiores de la provincia de Los Ríos durante el año 2015.
- La inspiración motivacional del liderazgo transformacional influye en la gestión institucional de los institutos tecnológicos superiores de la provincia de Los Ríos durante el año 2015.
- La estimulación intelectual del liderazgo transformacional influye en la gestión institucional de los institutos tecnológicos superiores de la provincia de Los Ríos durante el año 2015.
- La consideración individual del liderazgo transformacional influye en la gestión institucional de los institutos tecnológicos superiores de la provincia de Los Ríos durante el año 2015.
- La tolerancia psicológica del liderazgo transformacional influye en la gestión institucional de los institutos tecnológicos superiores de la provincia de Los Ríos durante el año 2015.

## 1.6 Identificación y clasificación de variables

### V. I: Liderazgo Transformacional

a) Por su función que cumple con la hipótesis	Independiente
b) Por su naturaleza	Atributiva
c) Por la posición de la característica	Continua
d) Por su método de medición de la variable	Cuantitativa
e) Por el número de valores que adquiere	Politomía

### V. D. Gestión Institucional

a) Por su función que cumple con la hipótesis	Dependiente
b) Por su naturaleza	Atributiva
c) Por la posición de la característica	Continua
d) Por su método de medición de la variable	Cuantitativa
e) Por el número de valores que adquiere	Politomia



## **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Antecedentes**

#### **2.1.1 Antecedentes de Liderazgo transformacional**

Martínez Caraballo (2007) afirma que “el interés actual por la gestión de instituciones educativas está alimentado por dos factores: el deseo de corregir la gestión del último periodo, enfocada unilateralmente a eficacia y flexibilidad, y querer responder a la nueva demanda del mercado laboral. Ambos factores llevan a concebir una nueva lógica en el trabajo” (Martínez Caraballo, 2007, p. 86).

Por otra parte, un estudio internacional elaborado en el año 2001 por la consultora en gestión de recursos humanos “Hay Group” basado en entrevistas con trabajadores, área gerencial, profesionales y administrativos, reveló que el estilo del líder tiene un 70% de impacto en la satisfacción de los empleados (Martínez Caraballo, 2007).

Sin embargo, Yukl (2002) plantea que existe cierta dificultad en encontrar causalidad o relaciones entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral debido a la dificultad de explicar y medir todas las variables intervinientes. No obstante, la influencia de los jefes sobre los resultados organizacionales como la satisfacción con el trabajo ha demostrado ser significativa (Foong, 2001; Pezeshki Rad, Golshiri Esfahani & Zamani Miandashti, 2008), pero esta relación “debe atender a las necesidades del momento y evaluar qué estilo/s es el más eficaz para esa situación en especial” (Cuadra Peralta & Veloso Besio, 2007). También se ha investigado la relación líder-seguidor y su influencia sobre la satisfacción laboral (Golden & Veiga, 2008) y se ha demostrado que la confianza de los seguidores hacia el líder se relaciona positivamente con dicha variable.

**Montiel Consuelo (2012)** realizó un estudio de investigación denominado “**El liderazgo transformacional del directivo** y el desempeño laboral de los docentes en las instituciones educativas del nivel de educación primaria” el objetivo de la investigación era establecer la relación del Liderazgo transformacional del directivo y el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas del nivel Primaria de Simón Bolívar y Ovelio Araujo. El tipo de investigación utilizada fue descriptiva, correlacional, diseño no experimental – transversal.

Los resultados obtenidos permitieron establecer que entre liderazgo transformacional del directivo y el desempeño docente hay una relación, cuyo valor obtenido por el coeficiente de correlación de Pearson, es 0.47, lo cual explica la existencia de una relación baja positiva proporcional; esto indica que, cuando la variable independiente incrementa la variable dependiente tiene el mismo comportamiento, así como también en el caso contrario, teniendo como conclusiones, que a mayor liderazgo transformacional del gerente educativo, mejor será el desempeño laboral de los docentes y viceversa Se hace las recomendaciones pertinentes al estudio.

**Gutiérrez M (2010)** realizó estudio de investigación sobre **análisis del liderazgo directivo** en el proceso de gestión educativa en la institución educativa Ludwin Van Beethoven de Arequipa , un tipo de investigación descriptiva relacional causal, la población de estudio , directivos y personal de institución educativa , en donde precisa que la institución educativa Ludwin Van Beethoven es un punto de convergencia y de comunión de diversos actores con motivos y diversos intereses y aporte para alcanzar concretos y determinados objetivos, se hace necesario, que los liderazgos de esos actores comparten responsabilidades, de modo que la gestión educacional sea de calidad. Más aun en el marco de la descentralización educativa, la cual no implica restarle al Estado su responsabilidad a favor de la educación, sino en “redistribuir las responsabilidades en los diversos niveles agentes educativos (nuevos y tradicionales) en la toma decisiones y como una estrategia apropiada para mejorar la eficiencia y la efectividad del sistema educativo.

Así mismo aclara diciendo que no existe un modelo o tipo de liderazgo directivo que sirva de base para la gestión educativa. La gestión educativa se ha venido desarrollando siguiendo lineamientos generales de las organizaciones estatales del país y de la cual dependen. El director educativo así como los docentes tienen conocimientos teóricos de liderazgo, pero en la práctica estos vienen siendo aplicados dentro de la actividad educativa que éstos desarrollan dentro del colegio.

**Quispe Quispe Primitivo (2009 – 2010)** realizó un estudio titulado “Relación entre el **estilo de liderazgo** del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador” el objetivo del estudio era si existe relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente, llega a las siguientes conclusiones:

Las correlaciones encontradas entre los estilo de liderazgo y el desempeño docente son positivas significativas. Esto explica que, a menor aplicación de un estilo de liderazgo adecuado por parte del director se obtiene menor desempeño docente.

En cuanto al desempeño docente, predomina el nivel básico (50%). El 41% de los docentes alcanzan los niveles competente y destacado. Se demuestra que la aplicación confusa de los estilos de liderazgo del director permite obtener bajos resultados en el desempeño docente.

En la dimensión, resultados de su labor educativa de los docentes, el 50% se ubicó en los niveles bajos y el otro 50% en los niveles altos. Este hallazgo nos permite demostrar que la aplicación confusa de los estilos de liderazgo del director permite obtener bajos resultados en el desempeño docente.

El estilo de liderazgo democrático del director ha contribuido positivamente en las dimensiones: capacidades pedagógicas, emocionalidad, responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales y las relaciones interpersonales con sus alumnos, y los estilos

autoritario y liberal han contribuido negativamente en la dimensión resultados de su labor educativa del docente.

**Callomamani Rogelio (2014)**, elaboró una investigación sobre “Clima organizacional, **liderazgo transformacional** del director y el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas con variante técnica de San Juan de Miraflores, donde los objetivos era determinar el nivel de liderazgo Transformacional del Directivo hacia sus docentes y comunidad educativa. El referido estudio concluyó estableciendo que el desempeño de los docentes es bueno, siendo el dominio tecnológico, el que obtiene mejor puntaje. Pone en evidencia que el nivel de conocimiento de los estudiantes es deficiente, denotando que se hay una correlación significativa.

**Montiel Consuelo (2012)** realizó un estudio de investigación denominado “**El liderazgo transformacional del directivo** y el desempeño laboral de docentes en instituciones educativas del nivel de educación primaria” el objetivo de la investigación era establecer la relación del Liderazgo transformacional del directivo y el desempeño laboral de docentes de instituciones educativas del nivel Primaria de Simón Bolívar y Ovelio Araujo. El tipo de investigación utilizada fue descriptiva, correlacional, diseño no experimental – transversal.

Los resultados obtenidos permitieron establecer que entre liderazgo transformacional del directivo y el desempeño docente hay una relación, cuyo valor obtenido por el coeficiente de correlación de Pearson, es 0.47, lo cual explica la existencia de una relación baja positiva proporcional; esto indica que, cuando la variable independiente incrementa la variable dependiente tiene el mismo comportamiento, así como también en el caso contrario, teniendo como conclusiones, que a mayor liderazgo transformacional del gerente educativo, mejor será el desempeño laboral de los docentes y viceversa se hace las recomendaciones pertinentes al estudio.

### 2.1.2 Antecedentes de gestión institucional

En la perspectiva, derivada del desempeño laboral; Beatriz Elena Ramírez Avendaño, en su trabajo titulado ¿Cómo potencializar una sana convivencia en el ámbito escolar? (Ramírez, Avendaño, 2005) presenta un análisis de la convivencia en varias instituciones educativas, y consideramos pertinente analizar las conclusiones más relevantes del trabajo que realizaron, por tener estrecha relación en el aspecto organizacional y de convivencia con nuestra investigación, las siguientes conclusiones fueron: “que el hombre como ser cultural que es, hiciere un replanteamiento, un análisis crítico de los sentidos culturales extractando aquellos valores que fortalecieran la dignificación del hombre.”

(Ramírez Avendaño, 2005) Nosotros entendemos que una cultura educativa se puede fortalecer cuando las personas con su manera de pensar y de actuar crean sentido de pertenencia, es decir, la escuela es una creación que surge del seno de la sociedad como un ente u organización con plenos poderes éticos, morales, culturales y convivenciales, principalmente para fortalecer y desarrollar a la sociedad en sus valores más sublimes como son la familia, el trabajo y la tolerancia, así lo afirma Ramírez Avendaño cuando sostiene: “La escuela centro educativo, segunda instancia de socialización, promoviera una pedagogía en valores, como principio de fortalecimiento de una sana convivencia, expresión de tolerancia, respeto, justicia y equidad social.” (Ramírez Avendaño, 2005).

Es de anotar que el trabajo de tesis titulado ¿Cómo potencializar una sana convivencia en el ámbito escolar? (Ramírez Avendaño, 2005) realizado por Beatriz Helena y las conclusiones que ofrece se encuentran dentro de la perspectiva de la **gestión educativa** y su coherencia con la convivencia, por lo cual permite realizar una mirada desde la función que deben desempeñar la familia, los docentes, la escuela y el Estado para tener nuevas posibilidades en el desarrollo de una mejor convivencia escolar.

Porque se debe explicar muy bien a toda la comunidad educativa y especialmente a las familias la forma de organización que se tiene en la institución, las razones para hacer cambios, la reflexión profunda sobre las consecuencias de esos posibles cambios y el éxito del proceso.

Así mismo, Juan Carlos Torrego Seijo en su trabajo. El modelo integrado: Un nuevo marco educativo para la **gestión de los conflictos de convivencia** desde una perspectiva de centro, (Torrego Seijo, 2006) pretende realizar una reflexión sobre los distintos modelos de administración de la convivencia que habitualmente se aplican en las instituciones educativas desde una perspectiva de centro. Este trabajo cobra importancia para nuestra investigación en la medida que hace un análisis de la preocupación que presentan los docentes sobre cómo abordar la problemática de la convivencia y el manejo de la disciplina en las instituciones educativas, por tal motivo propone realizar cambios en nuevos discursos, nuevas acciones y manejo del conflicto. Actualizando valores fundamentales como son la dignidad, el respeto, la justicia y la solidaridad.

Así mismo y para continuar con el análisis de otros trabajos cabe destacarse también el realizado por Henry Cedano, María Piedad Fuentes, y Esperanza Perdomo “Análisis de estrategias, procesos y resultados, en dos instituciones galardonadas por la calidad en la gestión” (Cedano y otros, 2004) trabajo de tesis para optar por el título de Magíster en educación en la Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá.

El estudio de caso se realiza en dos instituciones escolares de Bogotá, que recibieron el galardón a la gestión educativa, concedido por la Secretaría de Educación del Distrito, la Corporación Calidad y la Cámara de Comercio de Bogotá, en los años 2002 y 2003.

El objetivo de esta investigación es identificar, describir y verificar procesos y resultados en la gestión de la calidad educativa, planteando la hipótesis de que la

institución escolar es el núcleo generador de la calidad en los sistemas educativos. Por tal motivo la encontramos identificada con nuestro trabajo: Cómo diseñar una estrategia de gestión educativa que mejore los niveles de convivencia en el Colegio Rafael Uribe Uribe, Jornada de la Mañana, en la medida en que afirman en sus conclusiones “que la gestión de la calidad en la institución escolar, no es un fin en sí misma, sino que se orienta a mejorar la oferta educativa, las posibilidades de aprendizaje de todos los alumnos, la atención a sus intereses específicos y la coordinación y cooperación de los profesores en el diseño de la estrategia pedagógica y el sistema de evaluación y seguimiento del logro en el aprendizaje. La gestión de proyectos educativos, que responden a necesidades de desarrollo de una comunidad, ha de basarse en la participación de los distintos sectores de la comunidad educativa en el proceso de adopción de las decisiones.

Esta mayor participación favorece la implicación, el compromiso y, la pertinencia y la sostenibilidad de la acción educativa” (Cedano y otros, 2004, p 90).

En este contexto de trabajo y búsqueda de soluciones a problemáticas educativas como gestión de calidad y convivencia armónica en las instituciones escolares es relevante cuando el análisis del trabajo en mención afirma que “es preciso, sin embargo, encontrar un equilibrio entre la información, la consulta, las decisiones colegiadas y la agilidad en la gestión.

Una de las funciones importantes del director es hacer posible este equilibrio y conseguir un sistema de participación que mejore la gestión y refuerce el sentimiento de contribución personal a una tarea colectiva en aquellos que participan en los procesos de decisión.

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1. Liderazgo**

Según (Benaiges, 2011) líder es toda aquella persona que lidera gestiona y ofrece “algo” para quienes lo acompañan, esta idea es sostenida por (Siliceo, Casares y Gonzalez, 1999); (Cast, 1973); (Bonnell y Chavarría, 2001). La importancia del concepto de líder dependerá de los niveles de gestión que imprima en su administración, sea esta formal (función en cargos delegados) o informal (vida) todos los sentidos.

Según (Chiavenato I. , 1999) El liderazgo es considerado como un fenómeno que ocurre exclusivamente en la interacción social; debe ser analizado en función de las relaciones que existen entre las personas en una determinada estructura social, y no por el examen de una serie de características individuales.

Además, Chiavenato (2001), dice que el liderazgo se puede entender “como la influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos mediante el proceso de la comunicación humana” (p.315). Podemos observar en la concepción de este autor, la existencia de una situación para que se dé el liderazgo, además de una persuasión (Poder hacia un grupo; Posesión, dirección, conducción) esta idea se nominaliza con las teorías de (Amaya, 1996); (Fiedler, 1961 citado por Kinicki, 1997); (French y Bell, 1996); (Donnelly Gibson e Ivancevich, 1996); (Ginebra, 1997); (Sobral, 1998); (Stogdill, 1974; Mofarland, 1969, citados por Sabucedo 1996); (García, 1991) ejercida a cierto número de personas para alcanzar la meta que se ha trazado, a través de la comunicación que exista entre el líder y sus subordinados.

Al hablar de este tema, este autor califica al liderazgo como un fenómeno que se manifiesta sólo en grupos sociales, es decir, que no se debe de estudiar de forma individual sino a través de las relaciones que surgen en un determinado grupo de personas.



En su obra, Chiavenato hace dos señalamientos en relación al liderazgo. Primero determina al liderazgo como una cualidad personal, ésta se refiere a las características personales con las que tiene que contar la persona que en este caso será el líder. Luego, determina al liderazgo como función que se refiere a la distribución de autoridad para que se dé la toma de decisiones.

Aunando éstas y otras aportaciones que han dado algunos autores estudiosos de este tenor, se puede sintetizar lo siguiente:

Liderazgo y posición formal ocupada en la organización no son sinónimos. Esto quiere decir que normalmente se tiende a igualar el liderazgo con ocupar determinadas posiciones formales en la organización( gestión), soslayando el hecho de que la organización se mueve no por la posición ocupada, sino por la capacidad para implicar a otros en la cultura escolar a esto se denomina liderazgo en la gestión educativa.

Las investigaciones revisadas muestran que los líderes que influyen en las actitudes positivas de los empleados (Villalba Moreno, 2001) y aquéllos que ejercen el liderazgo transformacional mejoran la satisfacción laboral de sus seguidores (Al Hussami, 2008; Cuadra Peralta & Veloso Besio, 2007; Emery & Barker, 2007 Judge, Piccolo & Ilies, 2004; Shieh, Mills & Waltz, 2001; Yi-Feng, 2009). Este tipo de líderes son aquéllos que cambian los valores básicos, creencias, y actitudes de los seguidores con el resultado final de inspirarlos para conseguir objetivos más altos y realizar el trabajo más allá de los niveles Mínimos especificados por la organización (Bass, 2006).

El liderazgo transformacional es definido como un proceso comportamental Comprendido por tres factores: carisma, estimulación intelectual y consideración individualizada de las necesidades de los seguidores (Bass & Avolio, 1987), siendo la estimulación intelectual la que se correlaciona significativamente con la satisfacción

laboral (Emery & Barker, 2007) aunque los otros factores también han demostrado relaciones positivas con esta (Cuadra Peralta & Veloso Besio, 2007).

## **Teorías del liderazgo**

Referente a las teorías de liderazgo existen diversos estudios a lo largo del proceso se ha desarrollado tres modelos históricos que ha tenido una amplia aceptación, la teoría de rasgos del liderazgo, en el primer descripción sistemática de los líderes eficaces, centra su atención en un rasgo, que puede ser un atributo físico o una característica de la personalidad del líder. A partir de la teoría de rasgos dieron el modelo conductista. Los modelos conductistas cedieron paso a los modelos de contingencia del liderazgo, el modelo sostiene para que el líder sea eficaz, su estilo de conducta ha de ser contingente o relativo a una situación determinada, para lo cual aparecieron dos enfoques diferentes:

- Adaptar al líder a la situación
- Adaptar la decisión a la situación

Posteriormente los teóricos del liderazgo han buscado explicaciones alternativas sobre el liderazgo eficaz entre ellas la del liderazgo visionario y transformacional.

### **➤ Teoría de los rasgos**

Se basa en atributos de personalidad, sociales, físicos e intelectuales; que describen a un líder y permiten diferenciarlos de los no líderes, sin embargo, la presencia de ciertos rasgos incrementa las probabilidades de tener éxito como líder, pero ninguno de los rasgos lo garantiza. Esta tendencia por Ralph Stogdill y Edwin Ghiselli (1940-1950).

➤ **Teoría del comportamiento**

Se fundamentan en estudiar el comportamiento de los líderes eficaces. De acuerdo con la teoría, si los estudios del comportamiento son los que permiten encontrar los elementos determinantes y cruciales del liderazgo, se podría capacitar a las personas para ser líderes. En estas teorías encontramos cuatro estudios principales:

➤ **Teoría de contingencia**

Hace un enfoque en la influencia que ejercen las situaciones y que afectan la eficacia del liderazgo. Las variables más utilizadas en el desarrollo de las teorías de la contingencia incluye el grado de estructura de la tarea que se está desarrollando, la calidad de las relaciones líder-miembro, la posición del líder, las normas del grupo, la disponibilidad de información. Los principales enfoque de esta teoría son:

➤ **Teoría de la atribución del liderazgo**

Plantea que el liderazgo es una atribución que la gente formula respecto de otros individuos. En el marco de la atribución, los investigadores han encontrado que se caracteriza a los líderes como personas que tienen rasgos como inteligencia, personalidad extrovertida, fuertes habilidades de expresión verbal, energía, comprensión y diligencia.

➤ **Teorías carismáticas**

Señala que los seguidores hacen atribuciones de habilidades heroicas o extraordinarias al liderazgo cuando observan determinados comportamientos.

Se basa en la suposición de que el carisma consiste en un fenómeno atribucional, es decir, los seguidores observen la conducta del líder y le atribuyen cualidades carismáticas.

➤ **Liderazgo visionario**

El líder visionario sustenta en la capacidad de crear y articular una visión realista, creíble y atractiva del futuro para una organización o unidad organizacional que traspone las fronteras del presente y lo mejora. Si es adecuadamente seleccionada y puesta en práctica, posee tanta energía que en efecto enciende el futuro al poner en juego las habilidades, talentos y recursos para que ocurra.

➤ **Liderazgo transaccional**

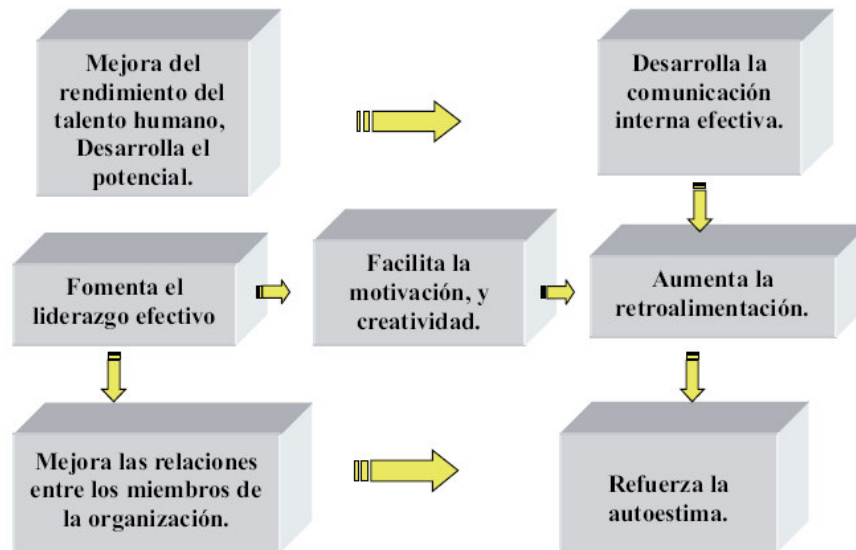
En esta tendencia los líderes guían o motivan a sus seguidores en la dirección de metas establecidas al aclarar los requerimientos del papel que se desempeñen y la tarea a desarrollar. El autor de esta teoría fue Bernard M. Bass.

➤ **Liderazgo transformacional**

**2.2.1.1 Liderazgo transformacional**

Los líderes en esta teoría proporcionan una consideración individualizada y estímulo intelectual, inspira a sus seguidores a que trasciendan sus intereses personales para bien de la organización, proyectando un efecto profundo y extraordinario sobre sus seguidores. Además poseen carisma. En gráfico se muestra las funciones de liderazgo.

*Ilustración 1 Influencia del liderazgo transformacional*



El liderazgo transformacional considera los valores y las percepciones de los seguidores como lo más importante, articulando los problemas conforme al sistema actual y distingue una visión de la organización. Esta visión está ligada a los miembros y al líder y en relación con los valores que comparten entre ellos. De acuerdo con Casado, J. (2000) el liderazgo transformacional es un ejercicio moral que sirve para incrementar el estándar de la conducta humana, el líder transformacional no solo es educado para cuidar los valores de los seguidores, sino para enseñarlos a ser líderes para que puedan convertirse en agentes morales.

El líder trabaja en las etapas más altas de los valores morales de los seguidores y su visión rodea los ideales de éstos. Los líderes transformacionales aparecen en diferentes espacios sociales.

Los líderes transformacionales inspiran a sus seguidores a trascender sus intereses personales por el bien de la organización y son capaces de tener un efecto profundo y extraordinario sobre sus seguidores Casado, J. (2000). Prestan atención a las inquietudes y necesidades de desarrollo de sus seguidores en lo individual; cambian

la percepción de los problemas de sus miembros. y son capaces de emocionar, despertar e inspirar a sus seguidores para que hagan un esfuerzo adicional que permita alcanzar las metas del equipo que dirige.

El liderazgo transformacional puede dar lugar a importantes cambios y resultados en la organización, ya que transforma al personal para que procure los objetivos y metas de la institución. Esta transformación de los seguidores, lo logra induciendo cambios en sus objetivos, valores, necesidades, creencias y aspiraciones. Los líderes transformacionales prestan atención individualizada, estímulo intelectual y poseen carisma.

Leitwood ,K (1999) plantean que el liderazgo transformacional es el más idóneo para ser desarrollado en las instituciones educativas por sus directivos, ya que es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad. Por lo cual se puede inferir que los directivos que maneja estilo de liderazgo transformacional motivan a los docentes a hacer cada vez mejor su labor de enseñanza y en consecuencia logra los niveles de aprendizaje de los estudiantes.

#### **2.2.1.2 Objetivos del liderazgo transformacional**

Los Objetivos de un liderazgo transformacional contemplan tres aspectos:

- Desarrollar una amplia participación de los miembros de su institución.
- Desarrollar una visión de la organización que está a cargo.
- Asistir a los miembros de la institución educativa para que superen las dificultades en su esfuerzo por alcanzar los objetivos educacionales de su desempeño laboral, asimismo incrementar su capacidad para contrarrestar obstáculos y amenazas que se presentan en la ejecución de su proyecto educativo.

### **2.2.1.3 El liderazgo transformacional educativo**

El liderazgo transformacional tiene su origen en los conceptos fundamentales que Burns planteó en 1978, época donde distinguió dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo: el transaccional y el transformacional. Pero es (Bass, 2006) quien recoge el planteamiento de Burns (1978) y lo operativiza para generar la línea de investigación en torno a lo que se ha denominado liderazgo Transformacional.

(Bass, 2006) plantea esta nueva visión favorece la habilidad colectiva de una organización para adaptarse, resolver problemas y mejorar su desempeño; generando cambios significativos en sus seguidores, lo cual permitirá trabajar en un clima organizacional de armonía; donde las personas aprenden a trascender sus propios intereses por el bienestar del grupo, la organización o comunidad; pero al mismo tiempo, aumenta las expectativas sobre sus propias habilidades y su deseo de asumir riesgo.

Méndez (2009) señala que el modelo de liderazgo transformacional expuesto por Bernardo Bass, tiene éxito al cambiar la base motivacional de las personas sobre la cual opera, buscando elevar el deseo de logros, superación y autorrealización de sus seguidores, promoviendo el desarrollo del grupo y de la organización.

Cardona (2005:61) expresa que el liderazgo transformacional es atrayente y motiva a la gente. Es un líder inconformista, visionario, capaz de apreciar holísticamente el proceso, con una amplia visión de sus objetivos de vida, con una actitud positiva y sobre todo un estratega, flexible, emprendedor e innovador. Transforma tanto el estado de las cosas en la organización como las mismas aspiraciones e ideales de los seguidores.

Leitwood (1999) señala el liderazgo transformacional es el más idóneo para ser desarrollado en las instituciones educativas por sus docentes. Este liderazgo motiva a

las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan, produciendo cambios en los grupos, organizaciones y en la sociedad, acoplándose perfectamente en la dinámica desarrollada en las organizaciones educativas.

Martins, Cammaroto, Díaz y Canelón (2009) enfatizan la necesidad de generar en el directivo-docente, las competencias propias del liderazgo transformacional como medio para desarrollar una gestión educativa de calidad, con una misión y visión organizacional compartida, que le ayudara a planificar el trabajo en colectivo, para lograr metas en común, hacia una transformación educativa y social, tomando en cuenta que el éxito de una organización depende tanto del crecimiento como el desarrollo de quienes la integran.

Extrapolando se puede decir el Liderazgo transformacional es definido como, aquel líder directivo que estimula, motiva a los docentes, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la visión, misión y valores de la organización dejando de lado sus interés personales. Es aquel que se interesa por lograr las metas y objetivos de la organización, dándoles importancia a los docentes, estudiantes y teniéndolos en cuenta para cualquier decisión y actividad de la institución.

#### **2.2.1.4 Dimensiones del liderazgo transformacional**

A continuación se mencionan los factores fundamentales que describen la teoría del liderazgo transformacional según Bass citado por Robbins (2004)

**2.2.1.4.1 Influencia idealizada,** Carisma proporciona visión y sentido de la misión, involucra el orgullo, obtiene respeto y confianza.

**Influencia idealizada:** Es la capacidad que posee el líder para entusiasmar, transmitir confianza, respeto. El líder actúa de modo que sus seguidores le admiran y le quieren imitar, convirtiéndose en un modelo idealizado con un alto grado de poder simbólico.



Los líderes dan ánimo, aumentan el carisma, entusiasmando a sus seguidores, para seguir sus ideales, comunicando sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad (Bass, 1985; Burns, 1978). Proveen una visión clara de sus objetivos, lo cual estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño en el desarrollo de sus actividades.

A partir de las ideas influenciadas se genera el comportamiento del grupo, por lo que (Roche, 2002) define al **comportamiento** como:

“Modo de ser del individuo y conjunto de acciones que lleva a cabo para adaptarse a su entorno. “El comportamiento es la respuesta a una motivación en la que están involucrados componentes psicológicos, fisiológicos y de motricidad”.

### **Factores del comportamiento**

Factores del Comportamiento.

Factores genéticos o Hereditarios.

Hacen referencia al comportamiento innato (Instintivo) que existe en el individuo al nacer.

Factores Situacionales o del Medio

Factor Personal

**2.2.1.4.2 Inspiración motivacional** (motivar para altas expectativas) aumenta el optimismo y el entusiasmo, expresa propósitos importantes de manera simple.

**b. Inspiración Motivacional:** El líder aumenta el optimismo y el entusiasmo, crea una visión estimulante y atractiva para sus seguidores. Además sabe comunicar su visión de modo convincente con palabras y también con su propio ejemplo.

**2.2.1.4.3 Estimulación intelectual** (proporcionar nuevas ideas y enfoques).promueve la inteligencia, racionalidad, solución de problemas.

**c. Estimulación Intelectual:** El líder fomenta nuevos enfoques para resolver viejos problemas, hace hincapié en la inteligencia, la racionalidad en la solución de problemas; motiva a sus seguidores a pensar el modo de realizar las actividades diferentes. Según Bass (1985) y Burns (1978) los seguidores se transforman en solucionadores de problemas más efectivos sin la facilitación del líder. Llegan a ser más innovativos con respecto a su análisis de problemas y de las estrategias que usan para resolverlos.

**2.2.1.4.4 Consideración individualizada** (prestar atención, respecto y responsabilidad a los seguidores) proporciona atención personalizada, trata a cada personal individualmente, instruye y aconseja.

**d. Consideración Individual:** Es la habilidad que posee un líder para diagnosticar necesidades individuales y atenderlas de forma personalizada, trata individualmente a cada miembro del grupo, da formación, aconseja. El líder tiene en cuenta las necesidades de cada persona para guiar a cada una según su potencial, el líder actúa como entrenador, abriendo oportunidades de aprendizaje, creando un clima de apoyo, es un líder que escucha y sabe delegar, dando luego un feedback constructivo al subordinado. En este sentido (Lara, 2006) define que el **Apoyo a propuestas** es un modelo de apoyo educativo a los alumnos en una serie continua diaria, puede ser adecuado para el desarrollo de estrategias fundamentales para el aprendizaje del currículo. Por ejemplo, para una estrategia que necesite ser aprendida por todos los estudiantes de un aula o grado determinado, deberían intervenir coordinada y en serie, desde el profesor que la está enseñando hasta los especialistas, pasando por los pares y la familia, aportando cada uno desde su enfoque, el apoyo que los estudiantes con necesidades educativas especiales precisan para aprenderla y tener éxito en sus estudios.

**2.2.1.4.5 Tolerancia Psicológica,** capacidad del líder para para resolver conflictos, para manejar momentos difíciles, aprender a tolerar los errores de los demás, en la resolución de problemas.

**e. Tolerancia psicológica.** Es la capacidad del líder para hacer uso del sentido del humor como estrategia para resolver situaciones conflictivas en aspectos de relación humana, en donde el líder usa el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos, para manejar momentos difíciles, aprender a tolerar los errores de los demás, en la resolución de problemas.

Estos factores, antes mencionados, son todos interdependientes, pero a su vez se relacionan entre sí, manifestándose en conductas que implican la motivación de sus colaboradores para lograr hacer más de lo que en principio esperaban obtener, elevando los niveles de confianza al superar sus propios intereses inmediatos en beneficio de la colectividad.

Omar (2011) plantea el líder transformacional promueve relaciones caracterizadas por la confianza, el respeto mutuo entre otros, aspectos que favorecen tanto la satisfacción laboral individual como la colectiva, apoyándolos en su crecimiento, en medio de un clima de armonía y empatía. Así mismo, este estilo de liderazgo, estimula, incentiva, motivando al personal a tomar conciencia de la importancia que aporta el trabajo en equipo dentro de las instituciones, desarrollando en los miembros del grupo, el sentido de colaboración, participación, pertenencia y servicio, hacia la búsqueda de los objetivos institucionales en beneficio a la colectividad.

Bass (citado por Bernal, 2000) de- nomina la tolerancia psicológica, como el proceso de aprender a tolerar los errores de los demás y utilizar los propios para mejorar, ser paciente, amable, en fin, disponer de un sentido del humor que permita al docente líder crear atmósferas de trabajos adecuadas para tratar los innúmeros problemas y conflictos que deben surgir en cualquier organización. Bajo estos postulados, se

puede indicar que las personas que ejercen su rol de líder dentro de una organización educativa están comprometidas a desarrollar estos factores en su vida personal.

Otro autor como Covey (1997) expresa que un líder valedero tendrá que desarrollar, como lo ha planteado Bass (1985), la motivación inspiradora, para así poder lograr y aumentar el optimismo, el entusiasmo y el compromiso con los objetivos de la institución y de sus seguidores. En tal sentido, el proceso de liderazgo en el contexto educativo, implica que los docentes líderes deberán estar encaminados a dar respuestas emocionales al personal a su cargo, ayudando así a mejorar el trabajo, reafirmando la motivación, el estímulo constante y sobre todo reafirmando cada día más la autoestima de sus seguidores, promocionando confianza y seguridad en ellos, para desempeñarse más allá de las exigencias establecidas (Lombardi, 2003).

Este nuevo enfoque sobre el liderazgo transformacional describe a los líderes sobre la base de un modelo holístico articulado, el cual permite mantener una imagen positiva en la mente de sus seguidores, estableciendo expectativas desafiantes para éstos, mostrándoles respeto y confianza a través del comportamiento de modo que refuerce la misión y visión. En ese orden de ideas, el liderazgo transformacional se presenta como la forma más adecuada para dirigir cualquier tipo de organización. Por lo tanto, todos estos planteamientos nos indican que las instituciones educativas del futuro deberán asumir este estilo de liderazgo, ya que las personas de hoy en día demandan atención individualizada, inspiración, recibir dirección, motivación, pero sobre todo, comprensión y afecto por parte de sus líderes.

### **La inteligencia emocional**

(Goleman, 2009) la define como la capacidad para motivarse a uno mismo. Si bien una parte de estas habilidades pueden venir configuradas en nuestro equipaje genético, y otras tantas se moldean durante los primeros años de vida, la evidencia respaldada por abundantes investigaciones demuestra que las habilidades

emocionales son susceptibles de aprenderse y perfeccionarse a lo largo de la vida, si para ello se utilizan los métodos adecuados.

#### **2.2.1.4.5 Poderes del liderazgo transformacional**

Para influir en la conducta de otras personas, los líderes utilizan su poder, es la habilidad para conseguir que otros hagan algo que, de otro modo no lo harían, los directores de las instituciones, por común disponen de diversas fuentes del poder, en tal sentido crosbyphilip (2008:473) en a continuación plantea las principales fuentes de poder.

- Poder de recompensa. Es la capacidad del director para intercambiar recursos de la organización por cooperación. Esta forma de poder de recompensa es probablemente la más aplicada.

- Poder coercitivo .Es la capacidad del director para aplicar sanciones cuando empleado deja de cooperar.

- Poder del experto. Se basa en el conocimiento técnico de un área específica, el conocimiento especializado superior al de los seguidores ayuda al líder a persuadir a otros.

- Líder referente. Surge de las características personales del individuo que merecen el aprecio del otro, estimula la imitación e inspira la lealtad.

- Poder legitimado está altamente correlacionado con la posición del individuo dentro de la organización. La autoridad es el poder formal del líder otorgado por los miembros de la organización.

### 2.2.2 Gestión Institucional

El concepto de gestión se relaciona en la literatura especializada con “management”, término de origen anglosajón que se traduce al castellano como “dirección”, “organización”, “gerencia”, etc. Observándose así su relación con la empresa y sus procesos administrativos. Pero también es un término que abarca varias dimensiones y muy específicamente la “participación”, remitiéndonos esto a una actividad donde hay el involucramiento de actores colectivos y no solamente individuales.

(Moreno, 2006) manifiesta que la gestión es un “conjunto de acciones desplegadas por quienes están a cargo de espacios organizacionales, y únicamente puede ser entendida como nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, tiene que ver con gobernabilidad y ésta con los nuevos balances e integraciones necesarias entre lo técnico y lo político”.

Según *Ezpeleta*(2003) citado por (Moreno, 2006) "la gestión pedagógica constituye un enclave fundamental del proceso de transformación, articulador entre las metas y lineamientos propuestos por el sistema y las concreciones de la actividad escolar" (p.22). Si bien ha estado tradicionalmente ubicada en el campo administrativo, no puede pensarse independiente de su contenido.

(Navarro, 2012) al conceptualizar la gestión, menciona que ésta tiene que ver con el desarrollo de variados ámbitos que remiten a prácticas administrativas, organizacionales, culturales, políticas, sociales, académicas y pedagógicas, las cuales son realizadas por sujetos que la conforman y que orientan la cultura de lo escolar, dándose así una transformación en la institución y sus resultados.

La gestión educativa está conformada por un conjunto de procesos organizados que permiten que una institución logre sus objetivos y metas. Una gestión apropiada pasa por momentos de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación que se

nutren entre sí y conducen a la obtención de los resultados definidos por los equipos directivos.

En concordancia con Ezpeleta (2003) las articulaciones entre lineamientos y metas propuestas para el alcance de objetivos educativos deben tener una estrecha relación ya sea a corto o largo plazo según la administración que se encuentre, en toda gestión escolar es importante acercar esta articulación con el propósito de afianzar los procedimientos y estrategias de administración a desarrollar en la administración responsable.

Sin embargo (Navarro, 2012) propone estrategias de gestión basadas en todas las instancias que rodean a la institución, es decir una mirada sistémica hacia todos los elementos que contribuyen con el avance del centro escolar una buena gestión es la clave para que lo que haga cada integrante de una institución tenga sentido y pertenencia dentro de un proyecto que es de todos, es decir anexar todos los esfuerzos, tareas y responsabilidades de quienes conforman la organización para alcanzar el avance holístico de una institución educativa.

La gestión institucional se refiere pues a la conducción de los recursos humanos que integran una institución educativa, hacia el logro de determinados objetivos y metas, y constituye un aspecto de gran importancia para la formación de las nuevas generaciones de educandos del país o de una determinada sociedad.

Para el desarrollo de la gestión institucional existen instrumentos básicos que sirven para orientar el rumbo de las acciones de dirección en las instituciones educativas. Estos instrumentos son el Proyecto Educativo Institucional, el Proyecto Curricular Institucional, el Plan Anual de Trabajo y los planes de innovación. Todos ellos deben formularse con la participación activa de los actores educativos, en un proceso de práctica democrática de propuestas que involucre la participación, la reflexión y el

compromiso por enrumbar a la institución educativa hacia objetivos superiores donde los educandos son lo más importante.

#### **2.2.2.1 Tipos de Gestión**

Retomando las aportaciones de (Navarro, 2012) que establece tres dimensiones de la gestión: la dimensión macro, al nivel de los sistemas escolares, entendida como gestión educativa; la dimensión al nivel de la institución, descrita como la gestión escolar y la dimensión micro, al nivel de los procesos académicos y de aprendizaje, referida como gestión pedagógica.

(Navarro, 2012) al referirse a las dimensiones, deja claro que este término “obliga a medir, a determinar tamaños abarcativos o esferas que se yuxtaponen, donde tales dimensiones determinan a un tipo preciso de gestión”. (p.53) Al respecto, el proceso educativo en sí, con todo lo que conlleva, es de una alta complejidad, donde se realizan múltiples actividades a través de diferentes actores; diríamos entonces que es multidimensional, por lo tanto, primeramente a cada una de estas partes le correspondería una gestión determinada, pero al mismo tiempo, todas encaminadas hacia un fin común.

- **Gestión Educativa**

La gestión educativa es una ciencia relativamente nueva que une conceptos de la administración con los conceptos de educación, pero últimamente el discurso político influye directamente en su práctica.”En su estado actual, la gestión educativa es una disciplina en gestación en la cual interactúan los planos de la teoría, los de la política y los de la pragmática” (Casassus, 2000).



Para entender los planteamientos de la gestión educativa se deben estudiar los planteamientos de la administración, la gestión, la educación así como pensar y entender las políticas educativas actuales.

Retomando lo mencionado anteriormente puede definirse como el conjunto de actividades y diligencias estratégicas guiadas por métodos, procedimientos y técnicas que permiten llevar a la práctica la teoría explicativa de la conducción de la educación, adecuadas para facilitar que las instituciones educativas logren sus metas, objetivos y fines educacionales, en otras palabras son las estrategias concretas que posibiliten administrar el desarrollo de la educación.

La gestión educativa tiene que ver con toda la comunidad, con la escuela y sus funciones, igualmente con el bienestar, el aprendizaje y la tranquilidad de los estudiantes; de ahí que cada institución busque utilizar las herramientas a las que mejor se adapte. Gestión educativa significa también la capacidad de generar, en función de situaciones concretas las mejores oportunidades de desarrollo; escuchando, viendo y palpando la realidad para tomar las decisiones correctas en el momento oportuno.

La gestión educativa se diferencia de la gestión escolar en cuanto que involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular. El ámbito de operación de dichas decisiones puede ser el conjunto del sistema educativo de un municipio, un partido o un departamento, una provincia, un estado o una nación. Generalmente, las medidas incluidas en la gestión educativa se articulan con otras políticas públicas implementadas por el gobierno o autoridad política, como parte de un proyecto político mayor.

- **Gestión académica.-** Este tipo de gestión privilegia el aprendizaje escolar como la tarea fundamental de todos en la escuela. Usualmente este tipo se

basa en un liderazgo encarnado en el director, en pocas ocasiones en el supervisor y, en menos ocasiones, en alguno de los docentes.

- **Gestión directiva:** implica las condiciones de gobernabilidad y guía institucional establecidas por la conducción del organismo y estilo de liderazgo ejercido, ya que se considera al factor humano como principal y a los líderes como los que son capaces de impulsar y mantener el sistema de gestión. Se caracteriza por ser interpersonal, orientar el talento individual y grupal, promover la acción cooperativa, fortalecer el trabajo en equipo y estimular el desempeño laboral.

**Entorno de aprendizaje** En diferentes foros nacionales e internacionales se ha propuesto un concepto de gestión escolar; de hecho, si bien no hay un concepto definido el término es útil pues designa ámbitos y procesos de la escuela que se hace necesario atender para mejorar la calidad del servicio educativo. Pilar Pozner (1997) menciona que su objetivo primordial es centrar-focalizar-nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los alumnos. (p.39)

La realidad escolar es una, compleja y multidimensional; por lo tanto, es posible identificar diferentes tipos de gestión escolar, donde cada una reúne aspectos que las diferencian de las demás.

- **Gestión de capital social negativo:** Mantiene un alto nivel de tensión en el ambiente de la escuela, este tipo de gestión provoca desconfianza, tanto al interior como al exterior de la comunidad escolar, impidiendo así la comunicación clara, especialmente con los padres de familia.
- **Gestión estructurada conforme a normativa:** Se basa en la estructuración de las relaciones entre los docentes y la atmósfera general de la escuela en la

aplicación del reglamento. Se pone especial cuidado en la asistencia, puntualidad y en medidas disciplinarias, así como en aspectos administrativos.

- **Gestión orientada a mejorar la infraestructura:** Como objetivo primordial el mejoramiento de las condiciones físicas del edificio, así como el buen mantenimiento del mobiliario.
- **Gestión de evaluación institucional:** No hay tareas ni nexos comunes entre los individuos que laboran en el mismo espacio físico, se observa una ausencia de convivencia y planteamiento de metas comunes. Este tipo de escuelas tiene muy alta rotación de su personal académico, sobreviven sin liderazgo efectivo y carecen de conexiones emocionales propias de una comunidad.
- **Gestión autoritaria:** Aquí el director impone criterios personales como si fueran institucionales, también tiende a concentrar el poder en la toma de decisiones. De los alumnos y los maestros se espera una obediencia pasiva, ya que se enfatiza un ambiente de disciplina. En este tipo, la comunicación es mínima y unidireccional.

De esta clasificación se puede inferir que, indudablemente son los docentes y directivos a través de sus decisiones y comportamientos los que determinan qué tipo de gestión escolar desean o quieren implantar para su centro.

Luego del recorrido descriptivo y analítico sobre las dimensiones de la gestión queda claro que al hablar de gestión, se alude a las acciones que realizan los sujetos en la organización, pues tanto docentes como directivos le imprimen a la escuela una dinámica particular, ya que con la realización de sus funciones y a través de sus decisiones se convierten en sujetos dinámicos dentro de la vida escolar, decisiones

que se puede decir, están construidas sobre saberes, certidumbres, prácticas docentes y prioridades.

Es indudable que la acción de maestros y directivos es crucial para el buen funcionamiento del centro educativo; todo ello construido sobre la base de una buena organización y coordinación, apoyándose unos a otros para la consecución de los propósitos pedagógicos y el desarrollo de aprendizajes óptimos.

Es fundamental que en cualquier institución educativa se manejen todas las dimensiones de la gestión. Se puede afirmar que dentro de este proceso se abarcan múltiples tareas y funciones, en donde la figura que juega un papel muy importante es el director como líder, ya que tiene que buscar las estrategias de solución a los problemas que se presenten, pero en beneficio de la escuela, maestros, pero principalmente de los educandos.

La dirección y rumbo dónde se dirigía el centro educativo e ir logrando una fortaleza académica y credibilidad social o hasta cómo se va perdiendo la estructura organizativa de una institución educativa, no cabe duda que la gestión de un centro escolar debe estar en continua colaboración y como requisito un buen líder deberá delegar las responsabilidades específicas para que la gestión sea holística y no solamente del directivo que se encuentra en el periodo administrativo.

#### **2.2.2.2 Dimensiones de la gestión institucional**

Una eficiente gestión institucional depende de determinados componentes de gestión, que se constituyen en las dimensiones que se deben considerar en el trabajo cotidiano al frente de la institución educativa, dentro de los cuales debemos considerar los siguientes:

### **2.2.2.2.1 Dirección**

Existen muchos autores y propuestas acerca de liderazgo en el campo de la educación. Respecto a caracterizar liderazgo y a identificar algunos tipos de liderazgo, (Alvarado, 1999) afirma que “Rensis Likert identifica los estilos: autocrático-explotador, autocrático - benevolente, consultivo grupal y el participativo, basado en la forma como se administra”, asimismo que “Kurt Lewin identifica los estilos: autocrático, democrático y liberal”, donde hay que precisar que el estilo liberal también es conocido como “laissez - faire” (dejar hacer dejar pasar) ; y que “Max Weber formula los tres tipos clásicos de liderazgo referidos al plano político: racional, tradicional y carismático” (p.110).

Por otro lado, (Huari, 2014) considera que el líder controlador absorbe la responsabilidad del trabajo y las decisiones del grupo. Este se caracteriza por decir, dirigir, delegar y resolver problemas, controla el trabajo y los resultados del grupo. Y que este estilo hace que los subordinados no revelen todo lo que saben porque están temerosos de las consecuencias que pudieran suscitarse. Otro estilo de liderazgo al que hace referencia Huari es el sustentado por Blanchard y Hersey (1986), al que también se le conoce como situacional o contingencial, el cual se manifiesta a nivel técnico en acuerdos sutiles mediante una serie de pactos, acuerdos o transacciones cuya finalidad es satisfacer los intereses en forma mutua. Y, por último, menciona el liderazgo transformacional que busca convertir a los profesores en líderes de la actividad educativa, motivándolos a través de logros, para lo cual facilita los recursos necesarios para que alcancen más de lo que esperaban conseguir.

Algunos autores estiman que no existe un estilo de liderazgo que sea el más efectivo. Y que los líderes pueden adoptar aquel que más se adapte a la situación concreta o “centrado en la realidad”. A este estilo han denominado liderazgo situacional.

Otros consideran que el liderazgo no debe ser concebido como uso de poder, autoridad o influencia. Y que el líder debe tener la capacidad para motivar y promover la voluntad del personal para seguirlo, generando la confianza suficiente en las acciones que ejecuta.

(Cavalcante, 2013), refiriéndose al liderazgo directriz, sostiene que “los directores de las escuelas secundarias públicas para adaptarse a los desafíos del cambio y de la incertidumbre, necesitan suscitar el espíritu de iniciativa y de cuestionamiento, de la capacidad de resolución de problemas y de la toma de decisiones, a través de una creciente autonomía, en conciliación permanente con el trabajo cooperativo, bien como competencias para comunicar y ser creativo y en un contexto de nuevas realidades tecnológicas” (p.69).

#### **2.2.2.2.1.1 Administración Institucional**

Los principales elementos de la dirección son: Administración institucional y gobernabilidad.

La administración institucional se define en el manual de gestión para directores representado en Perú (UNESCO, 2011) como un marco para la sistematización y análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos, formas de relacionarse, y estilos en las prácticas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a la institución).

En la dimensión institucional, es importante promover y valorar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y de grupo, con el fin de que la institución educativa se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible,

permitiéndole realizar adaptaciones y transformaciones ante las exigencias y cambios del contexto social. Para esto, es necesario tener en claro las políticas institucionales que se desprenden de los principios y la visión que guía a la institución y que se traducirán en formas de hacer en la conducción de la gestión. Por ejemplo, los niveles de participación en la toma de decisiones, si existen o no consejos consultivos, quiénes los conforman y qué responsabilidades asumen, etc.

#### **2.2.2.2.1.2 Gobernabilidad**

La gobernabilidad para Antonio Camou plantea una definición amplia rescatando su carácter multidimensional y relacional. Así la gobernabilidad debe ser entendida como “un estado de equilibrio dinámico entre el nivel de las demandas sociales y la capacidad del sistema político (estado/gobierno) para responderlas de manera legítima y eficaz” (Camou, 2001).

Ello permite superar una lectura dicotómica (gobernabilidad versus ingobernabilidad) y analizar grados y niveles de gobernabilidad involucrando en la definición una “serie de ‘acuerdos’ básicos entre las élites dirigentes en torno a tres ámbitos principales el nivel de la cultura política el nivel de las reglas e instituciones del juego político y acuerdos en torno al papel del Estado y sus políticas públicas estratégicas” (Camou, 2001).

El énfasis en las élites comparte el criterio de la relevancia de los “actores estratégicos”, admitido por la mayoría de los estudiosos del tema, y es entendido por Camou como una condición necesaria, aunque no suficiente, para lograr adecuados niveles de gobernabilidad. Retomaremos estos puntos cuando esbochemos su idea de “paradigma de gobernabilidad”; por lo pronto veamos cómo construye el objeto de estudio al que refiere la noción de gobernabilidad, definida en instituciones educativas la cual se refleja en los grados de aceptación de la comunidad escolar y en los constructos abordados por el contexto y la administración institucional.

#### **2.2.2.2.2 Planificación estratégica**

Es una función fundamental de la gestión educativa de calidad, para cumplir adecuada y correctamente su finalidad. La planificación educativa es un proceso de carácter anticipatorio y continuo que implica un conjunto de etapas lógicas por medio de las cuales se analiza la realidad de una institución u organización educativa. Sobre la base de este diagnóstico se pronosticará el futuro mediante la fijación de objetivos y metas para lo cual se ejecuta un conjunto de acciones y se determina el grado de cumplimiento.

El investigador (Alvarado, 1999) define la planificación educativa como “el proceso de ordenamiento racional y sistemático de actividades y proyectos a desarrollar, asignando adecuadamente los recursos existentes, para lograr los objetivos educacionales” , y refiriéndose a la planeación estratégica considera que “debe entenderse como un proceso racional y como una actitud intencional para observar y proyectarse en el futuro deseable y no sólo posible de la institución, para mantener una concordancia permanente entre los propósitos y metas (filosofía), las capacidades de la organización y las oportunidades que siempre son cambiantes” (p.64), añadiendo además que comprende las siguientes fases: orientación política, diagnóstico, formulación del plan, aprobación, ejecución y evaluación.

Según (Farro, 2014), el planeamiento estratégico educativo “es un proceso mediante el cual una institución educativa define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas”. Esto, agrega, “supone la participación activa de los actores educativos (equipo directivo, profesores, alumnos, ex -alumnos, personal de apoyo administrativo y padres de familia).



Esto lleva a considerar que la planificación estratégica se constituye en vital porque de ella dependerán todas las otras acciones necesarias del proceso educativo de calidad. La planificación nos acerca a la visión y concreta la misión desde los objetivos estratégicos, tácticos y operativos que se plantean las instituciones escolares dentro del P.E.I.

**2.2.2.2.2.1 Objetivos estratégicos.-** estos objetivos los denomina (Rodriguez, 2004) a largo plazo alineados a la visión de la institución y se definen en un tiempo que oscila de 3 a 5 años; para este autor las operaciones inmersas en estos objetivos son mediatas, sin embargo en algunos casos esta condición de mediata origina brechas que alejan el sentido de los objetivos plasmados con el empoderamiento de los que integran la institución escolar.

**2.2.2.2.2.2 Objetivos tácticos y operativos** (Rodriguez, 2004) de la misma manera define a los como los de corto plazo, donde el tiempo de ejecución es inmediato y sus componentes están siendo monitoreados a priori, algunas veces estos objetivos no contribuyen a la visión institucional cuando el Director se dilata por las energías asumidas durante la gestión.

### **2.2.2.2.3 Organización**

La organización es parte fundamental del estudio de administración educativa. Todas las organizaciones se ven afectadas por factores internos y externos que influyen directamente en su funcionamiento. Actualmente se necesitan organizaciones eficientes y eficaces para hacer frente a un mercado competitivo y globalizado.

Para poder realizar un estudio dentro de las organizaciones es necesario definir el concepto de organización, por lo cual mostraremos una serie de definiciones de diferentes autores.

Según Henri Farol, citado por (Hall, 2011), define a la organización como: “organizar una institución es dotar con todo lo necesario para su funcionamiento: materias primas, herramientas, capital y personal” . Este autor reconoce que la organización se puede dividir en dos partes: organización material y organización humana.

De acuerdo con León (1985) citado por (Hall, 2011), “una organización es en el sentido más amplio, es un acuerdo entre personas, para cooperar en el desarrollo de alguna actividad”. Este acuerdo puede ser informal ya que constituye una sociedad con base en la ley establecida formalmente objetivos, estatutos, funciones y el número de sus directivos.

Según Koontz y Weihrich (1999) citado por (Farro, 2014) define la organización como la identificación, clasificación de actividades requeridas, conjunto de actividades necesarias para alcanzar objetivos, asignación a un grupo de actividades a un administrador con poder de autoridad, delegación, coordinación, y estructura organizacional. El concepto organización es un término de usos múltiples, para unas personas, incluye todas las tareas de todos los participantes. La identifican con el sistema total de relaciones sociales y culturales. Sin embargo, para muchos administradores el término organización implica una estructura de funciones o puestos formalizados.

Después de entender a la organización es importante conocer los elementos que la conforman. (Castillo, 2013) analiza las diversas escuelas de los pensamientos administrativos, incluyendo los doce elementos con las cuales se está en contacto en una organización, que son los siguientes:

El ser humano, la motivación, el medio ambiente, el liderazgo, la comunicación, el conflicto, poder, cambio, la toma de decisiones, la participación y la eficiencia.

#### **2.2.2.2.3.1 Procesos**

Para lograr los fines institucionales en la gestión educativa, se dan una serie de procesos que son multidisciplinarios y complejos, por lo que la institución debe definir aquellos que respondan a sus necesidades y al contexto del cual son parte. Los procesos de la gestión dan una direccionalidad integral al funcionamiento del servicio educativo para satisfacer las necesidades de los diferentes miembros de la comunidad educativa y de otras instituciones vinculadas a ella, con miras a “conseguir los objetivos institucionales, mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa.

#### **2.2.2.2.4 Ejecución**

(Fuentes, 2015) manifiesta que el hacer es un primer momento de ejecución de acuerdo a lo planificado. Implica el desarrollo de la gestión, facilitando la integración y coordinación de las actividades de los docentes, estudiantes, padres de familia y otros agentes; así como el empleo de los recursos para desarrollar los procesos, programas y proyectos. Involucra la división del trabajo y de funciones a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad y un esquema de las relaciones entre los actores y su entorno.

##### **2.2.2.2.4.1 Asignación de recursos**

Para *Blanchard, K., Johnson, citado por* (Hall, 2011) consiste en asociar a cada una de las **tareas**, en el proyecto, las personas, equipos y materiales necesarios para que éstas se puedan realizar. Esta es una labor complicada y fundamental en la planificación del desarrollo de la gestión escolar.

La visión de las personas como recursos es errónea. Como dice Handy en “La era de lo irrazonable”: “Las personas no son recursos humanos. Son individuos vivos, con todo su derecho a ser diferentes.” De hecho, Peter Druker, haciendo referencia a las empresas del futuro dice que no se parecerán a lo que pueden imaginar empresarios y profesores, sino que serán similares a los hospitales, universidades o grandes orquestas sinfónicas. Al igual que estas tendrán en el conocimiento su principal recurso, pasando a ser organizaciones compuestas fundamentalmente por especialistas que trabajaran de acuerdo a las informaciones que reciban.

En cualquier caso esto no eximirá al director o coordinador de tener que enfrentarse al reparto de tareas y adscripción de las mismas a los miembros de la organización

Actualmente los recursos humanos son el componente económico más importante, en las instituciones de educación, por encima de los recursos físicos como Hardware o instalaciones.

#### **2.2.2.2.5 Control**

El modelo tradicional no ha conseguido lograr equidad y calidad en niveles adecuados entre la población, por lo que los gobiernos de casi todo el mundo, han intentado cambios y reformas en sus sistemas educativos, esto se ha realizado de diversas formas, pero existe un común denominador: la incorporación como un indicador de calidad en las nuevas políticas educativas y de toma de decisiones, de la satisfacción de las nuevas demandas sociales. Por este motivo, la adopción de programas de evaluación y mejora responde a una necesidad universal.

En el centro de todos los sistemas educativos ubicamos a la evaluación, a fin de poder integrarse a los modelos de globalización del mundo actual desde su propia realidad, situación e historia.

Presentamos algunos conceptos del término evaluación que se dan a conocer en estas últimas décadas.

Este término, es común en la vida cotidiana de las escuelas; está presente en el lenguaje de los docentes, los directivos y, evidentemente en las autoridades educativas. Si se profundiza un poco, es posible observar que se utiliza como sinónimo de pruebas, exámenes, test; instrumentos todos que son parte de un proceso de medición. Asimismo, la evaluación se suele asociar con el término y la acción de calificar, relacionado más con la acreditación. Lo anterior, de acuerdo con (Tapia, 2012), es sólo parcialmente correcto, pues la significación del término alude a aspectos particulares de la evaluación.

Si se observa a la evaluación en su sentido riguroso y se considera como estrategia o método de trabajo de los directivos y maestros, cobra un significado más amplio, y sería definido como un proceso o conjunto de actividades programadas de reflexión sobre la acción, apoyado con procedimientos sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de información con la finalidad de emitir juicios fundamentados y comunicables sobre las actividades, resultados e impactos de un programa [de acción] y formular recomendaciones para tomar decisiones que permitan revisar las acciones presentes y mejorar las acciones futuras.

(Guerra, 2013) plantea la dicotomía de la evaluación, considerando que no basta con evaluar, sino que es imprescindible valorar las evaluaciones (meta evaluación). Su enfoque, por tanto, se centra en la comprensión y en la mejora, en la concepción de un proceso en donde se comprende lo que sucede, por tanto no se puede seguir funcionando un año tras otro sin preguntarse qué está pasando con las pretensiones, las actuaciones, las repercusiones.

### **2.2.2.5.1 Monitoreo**

Entendido como proceso de recojo de información para tomar decisiones para mejorar la calidad educativa, es vital entender que toda actividad educativa debe ser evaluada, y que la evaluación debe constituir un “modus vivendi” de los actores educativos. Al respecto (Alvarado, 1999), considera que “una evaluación es determinante para establecer la pertinencia y viabilidad del plan, antes que ejecutarlo ‘a ciegas’ y que conduzca a resultados totalmente inciertos o inesperados”. Para ello plantea que dicha evaluación es de objetividad, relevancia, coherencia, accionalidad, aspecto metodológico y participación. Y en cuanto a la evaluación de la ejecución o ex post, estima que debe comprender: eficacia, impacto, eficiencia y retroalimentación.

No es entendible; cómo es que quienes realizamos la evaluación de nuestros educandos como un proceso cotidiano y necesario, nos rehusamos a hacer lo mismo con nuestras acciones , llámese nuestro trabajo en el aula o de nuestro trabajo de gestión institucional.

En tal sentido es pertinente considerar que los cargos directivos deben ser rotativos y evaluados en función a resultados, lo cual nos llevaría, por un lado, a elevar el esfuerzo directriz por mejorar el servicio y, por otro lado, a renovar los responsables de dirigir o de liderar los cambios en las instituciones.

Es notorio que en muchas instituciones educativas existen cuerpos directivos o directores vitalicios, donde prima un estilo de liderazgo laissez – faire y autoritario , y los resultados no hablan obviamente de un servicio educativo que logre satisfacer las expectativas de la comunidad y las necesidades de los educandos.

#### **2.2.2.2.5.2 Evaluación**

Siguiendo esta misma concepción de evaluación, (Triana, 2012) sostiene que el principal objetivo de todo proceso de evaluación es la mejora de la calidad de los modelos institucionales y de los procesos enseñanza – aprendizaje, a través de su autodiagnóstico y de la visión externa que aportan expertos. Con esto se pretende promover culturas de evaluación que favorezcan el establecimiento y continuidad de los procesos, de modo que proporcionen información a todos los integrantes de la comunidad educativa para la toma de decisiones en función de una educación de calidad.

El concepto de valor se refiere al grado de utilidad, o potencial de las cosas, para satisfacer una necesidad o proporcionar bienestar o deleite. De acuerdo con Gonzáles (2004) el significado profundo de valor, lleva implícita la idea de polaridad; juzgar las cosas como positivas o negativas, buenas o malas, bellas o feas y jerarquizar las cosas como poseedoras de mayor o menor importancia.

También añade que la evaluación según su orientación o propósito: evaluación orientada a la toma de decisiones es la que está orientada a proporcionar información a personas clave para realizar una toma de decisiones. En este caso resultaría con mayor relevancia el orientar la evaluación hacia la toma de decisiones, basadas en la información ecabadas desde la misma evaluación con la finalidad de implementar propuestas para mejorar la situación resultante del proceso evaluativo.

Colomba y otros (2005) sostienen que la evaluación se propone facilitar el cambio y posibilitar la mejora del proceso educativo. Así entendida, pone el acento en la calidad educativa. Al fijar su mirada en el ámbito del proceso curricular, las prácticas docentes, el funcionamiento del equipo de conducción y del proyecto institucional, apuntan a entender la calidad de la educación como producción colectiva y pretende instalar una cultura evaluativa.

Evaluación institucional Bien sabemos que cuando se habla de evaluación hay que tomar en cuenta que ella debe ser lo más objetiva posible, más aún de una institución. En palabras de, Rodríguez (2005): podemos decir que “la evaluación institucional es la recogida sistemática de datos cuantitativos y cualitativos sobre el centro en su totalidad o algún aspecto del mismo así como su análisis, lo que permite tomar decisiones para establecer planes de mejora en el centro de forma continua”, es decir, los objetivos sean asumibles en el tiempo, se constituya equipos para preveer costos de instrumentos en su procesamiento y en el análisis de los mismos, así como la toma de decisiones para la mejora, presentando a la institución en continuo movimiento que busca la calidad.

El fin de la educación está sujeto a los fines de las personas, y la evaluación de un proceso educativo nos cuestiona sobre el grado en el que ese proceso nos ayuda a lograr las metas que tenemos como personas. Es decir, la evaluación educativa nos sitúa ante la comparación: esto es lo que me propuse y esto es lo que he logrado, según Gonzáles (2004). Es claro que al situar la evaluación en el contexto educativo es imprescindible tener en cuenta el objetivo de tal educación, para poder realizar un balance entre los objetivos educativos propuestos y los objetivos logrados al finalizar el proceso. Evaluar educativamente es entonces diagnosticar las condiciones en que se inicia y la situación en la cual se termina el proceso educativo.

Otra concepción de la evaluación educativa es la que determina la actividad como un proceso sistemático y más significativamente como un producto obtenido de tal proceso aplicado. Al obtener una evaluación educativa como producto elaborado permite conceptualizar la idea de evaluación como una herramienta útil y medida de aplicación a ser considerada en las instituciones educativas con el objetivo de adecuarla y aplicarla al contexto particular en cada situación.



Gonzáles (2004) lo afirma al expresar que “Evaluación educativa es un proceso y a la vez un producto, cuya aplicación nos permite estimar el grado en el que un proceso educativo favorece el logro de las metas para las que fue creado”.

### **2.2.2.3 Importancia de la gestión en instituciones educativas**

La buena práctica de la gestión porque ofrece recursos técnicos para la resolución de conflictos, mejorando los desempeños para la calidad educativa, abiertos a los cambios con nuevas concepciones, por ejemplo a los docentes y funcionarios dejar de verlos como meros ejecutores, cuando en realidad son actores que toman decisiones permanentemente.

Como afirma Miguel Navarro (2002), se encuentra la gestión vinculada con varias temáticas entre ellas la innovación, la mejora continua, la profesionalización de las acciones educativas, la identificación de fortalezas y dificultades, la toma de decisiones acertadas, el liderazgo pedagógico, la visión de futuro, comunicación y aprendizaje, las estrategias, de tal manera que queda explícita la relevante necesidad de su estudio y revisión permanente para quienes tienen la tarea de asumir la responsabilidad de liderar procesos.

La gestión escolar es un factor clave que influye directamente en los resultados educativos de los alumnos, esto quiere decir que un establecimiento que mejore de manera significativa su gestión escolar, mejorará también los resultados de sus alumnos. En añadidura, la gestión escolar es importante para el trabajo educativo porque:

- Permite a los establecimientos lograr buenos resultados aún con alumnos de condiciones socioeconómicas desmejoradas y alta vulnerabilidad educativa, es decir es un factor de equidad en la educación.

- No implica mayor gasto, es decir, con los mismos recursos se pueden obtener mejores resultados.
- Mejora el clima de trabajo tanto para directivos como docentes, lo que permite tener un establecimiento más comprometido y motivado.

Para Ezpeleta (2003) el papel del directivo escolar es principalmente de articulador y enlace entre las diversas instancias y para que cumpla cabalmente con estas funciones, debe ser un comunicador eficiente, favorecer el análisis y la discusión crítica de los problemas y establecer el diálogo en la comunidad.

## **2.3 Glosario de términos**

### **Administración Institucional**

La administración institucional se define en el manual de gestión para directores representado en Perú (UNESCO, 2011) como un marco para la sistematización y análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento.

### **Asignación de recursos**

Para *Blanchard, K., Johnson, citado por* (Hall, 2011) consiste en asociar a cada una de las **tareas**, en el proyecto, las personas, equipos y materiales necesarios para que éstas se puedan realizar. Esta es una labor complicada y fundamental en la planificación del desarrollo de la gestión escolar.

### **Apoyo a propuestas**

(Lara, 2006) Define que es un modelo de apoyo educativo a los alumnos en una serie continua diaria, puede ser adecuado para el desarrollo de estrategias fundamentales para el aprendizaje del currículo.

## **Control**

(Guerra, 2013) plantea la dicotomía del control, considerando que no basta con evaluar, sino que es imprescindible valorar las evaluaciones (meta evaluación).

## **Comportamiento**

Es el modo de ser del individuo y conjunto de acciones que lleva a cabo para adaptarse a su entorno. “El comportamiento es la respuesta a una motivación en la que están involucrados componentes psicológicos, fisiológicos y de motricidad.

## **Consideración individual**

Es la habilidad que posee un líder para diagnosticar necesidades individuales y atenderlas de forma personalizada, trata individualmente a cada miembro del grupo, da formación, aconseja.

## **Dirección**

Este se caracteriza por decir, dirigir, delegar y resolver problemas, controla el trabajo y los resultados del grupo. Y que este estilo hace que los subordinados no revelen todo lo que saben porque están temerosos de las consecuencias que pudieran suscitarse.

## **Monitoreo**

Entendido como proceso de recojo de información para tomar decisiones para mejorar la calidad educativa, es vital entender que toda actividad educativa debe ser evaluada, y que la evaluación debe constituir un “modus vivendi” de los actores educativos.

## **Evaluación**

Colomba y otros (2005) sostienen que la evaluación se propone facilitar el cambio y posibilitar la mejora del proceso educativo. Así entendida, pone el acento en la calidad educativa. Al fijar su mirada en el ámbito del proceso curricular, las prácticas docentes, el funcionamiento del equipo de conducción y del proyecto institucional, apuntan a entender la calidad de la educación como producción colectiva y pretende instalar una cultura evaluativa.

## **Ejecución**

(Fuentes, 2015) manifiesta que el hacer es un primer momento de ejecución de acuerdo a lo planificado. Implica el desarrollo de la gestión, facilitando la integración y coordinación de las actividades.

## **Estimulación intelectual**

Habilidad que el líder fomenta nuevos enfoques para resolver viejos problemas, hace hincapié en la inteligencia, la racionalidad en la solución de problemas; motiva a sus seguidores a pensar el modo de realizar las actividades diferentes.\

## **Gestión**

(Moreno, 2006) manifiesta que la gestión es un “conjunto de acciones desplegadas por quienes están a cargo de espacios organizacionales, y únicamente puede ser entendida como nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, tiene que ver con gobernabilidad y ésta con los nuevos balances e integraciones necesarias entre lo técnico y lo político”.

### **Gestión Educativa**

La gestión educativa es una ciencia relativamente nueva que une conceptos de la administración con los conceptos de educación, pero últimamente el discurso político influye directamente en su práctica.

### **Gestión académica**

Este tipo de gestión privilegia el aprendizaje escolar como la tarea fundamental de todos en la escuela. Usualmente este tipo se basa en un liderazgo encarnado en el director, en pocas ocasiones en el supervisor y, en menos ocasiones, en alguno de los docentes.

### **Gestión directiva**

La gestión directiva implica las condiciones de gobernabilidad y guía institucional establecidas por la conducción del organismo y estilo de liderazgo ejercido, ya que se considera al factor humano como principal y a los líderes como los que son capaces de impulsar y mantener el sistema de gestión.

### **Gestión autoritaria**

Aquí el director impone criterios personales como si fueran institucionales, también tiende a concentrar el poder en la toma de decisiones.

### **Gobernabilidad**

La gobernabilidad para Antonio Camou plantea una definición amplia rescatando su carácter multidimensional y relacional. Así la gobernabilidad debe ser entendida como “un estado de equilibrio dinámico entre el nivel de las demandas sociales y la capacidad del sistema político (estado/gobierno) para responderlas de manera legítima y eficaz” (Camou, 2001).

### **Influencia Idealizada**

Es la capacidad que posee el líder para entusiasmar, transmitir confianza, respeto. El líder actúa de modo que sus seguidores le admiran y le quieren imitar, convirtiéndose en un modelo idealizado con un alto grado de poder simbólico.

### **Inspiración motivacional**

Esta se describe cuando el líder aumenta el optimismo y el entusiasmo, crea una visión estimulante y atractiva para sus seguidores. Además sabe comunicar su visión de modo convincente con palabras y también con su propio ejemplo.

### **Inteligencia emocional**

(Goleman, 2009) la define como la capacidad para motivarse a uno mismo. Si bien una parte de estas habilidades pueden venir configuradas en nuestro equipaje genético, y otras tantas se moldean durante los primeros años de vida, la evidencia respaldada por abundantes investigaciones demuestra que las habilidades emocionales son susceptibles de aprenderse y perfeccionarse a lo largo de la vida, si para ello se utilizan los métodos adecuados.

### **Liderazgo**

Según (Benaiges, 2011) líder es toda aquella persona que lidera gestiona y ofrece “algo” para quienes lo acompañan, esta idea es sostenida por (Siliceo, Casares y Gonzalez, 1999); (Cast, 1973); (Bonnell y Chavarría, 2001). La importancia del concepto de líder dependerá de los niveles de gestión que imprima en su administración, sea esta formal (función en cargos delegados) o informal (vida) todos los sentidos.

Para (Chiavenato I. , 1999) El liderazgo es considerado como un fenómeno que ocurre exclusivamente en la interacción social; debe ser analizado en función de las relaciones que existen entre las personas en una determinada estructura social, y no por el examen de una serie de características individuales.

### **Liderazgo Transformacional**

El liderazgo transformacional tiene su origen en los conceptos fundamentales que Burns planteó en 1978, época donde distinguió dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo: el transaccional y el transformacional. Pero es (Bass, 2006) quien recoge el planteamiento de Burns (1978) y lo operativiza para generar la línea de investigación en torno a lo que se ha denominado liderazgo Transformacional.

(Bass, 2006) plantea esta nueva visión favorece la habilidad colectiva de una organización para adaptarse, resolver problemas y mejorar su desempeño; generando cambios significativos en sus seguidores, lo cual permitirá trabajar en un clima organizacional de armonía; donde las personas aprenden a trascender sus propios intereses por el bienestar del grupo, la organización o comunidad; pero al mismo tiempo, aumenta las expectativas sobre sus propias habilidades y su deseo de asumir riesgo.

### **Organización**

La organización es parte fundamental del estudio de administración educativa. Todas las organizaciones se ven afectadas por factores internos y externos que influyen directamente en su funcionamiento.

## **Objetivos estratégicos**

Estos objetivos los denomina (Rodriguez, 2004) a largo plazo alineados a la visión de la institución y se definen en un tiempo que oscila de 3 a 5 años; para este autor las operaciones inmersas en estos objetivos son mediatas

## **Objetivos operativos**

(Rodriguez, 2004) de la misma manera define a los como los de corto plazo, donde el tiempo de ejecución es inmediato y sus componentes están siendo monitoreados a priori, algunas veces estos objetivos no contribuyen a la visión institucional cuando el Director se dilata por las energías asumidas durante la gestión.

## **Planificación**

Es una función fundamental de la gestión educativa de calidad, para cumplir adecuada y correctamente su finalidad. La planificación educativa es un proceso de carácter anticipatorio y continuo que implica un conjunto de etapas lógicas por medio de las cuales se analiza la realidad de una institución u organización educativa.

## **Poderes del Liderazgo Transformacional**

Potestad para influir en la conducta de otras personas, los líderes utilizan su poder, es la habilidad para conseguir que otros hagan algo que, de otro modo no lo harían, los directores de las instituciones, por común disponen de diversas fuentes del poder, en tal sentido crosbyphilip (2008:473) en a continuación plantea las principales fuentes de poder.



## **Procesos**

Para lograr los fines institucionales en la gestión educativa, se dan una serie de procesos que son multidisciplinarios y complejos, por lo que la institución debe definir aquellos que respondan a sus necesidades y al contexto del cual son parte. Los procesos de la gestión dan una direccionalidad integral al funcionamiento del servicio educativo para satisfacer las necesidades de los diferentes miembros de la comunidad educativa.

## **Tolerancia psicológica**

Es la capacidad del líder para hacer uso del sentido del humor como estrategia para resolver situaciones conflictivas en aspectos de relación humana, en donde el líder usa el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos, para manejar momentos difíciles, aprender a tolerar los errores de los demás, en la resolución de problemas.

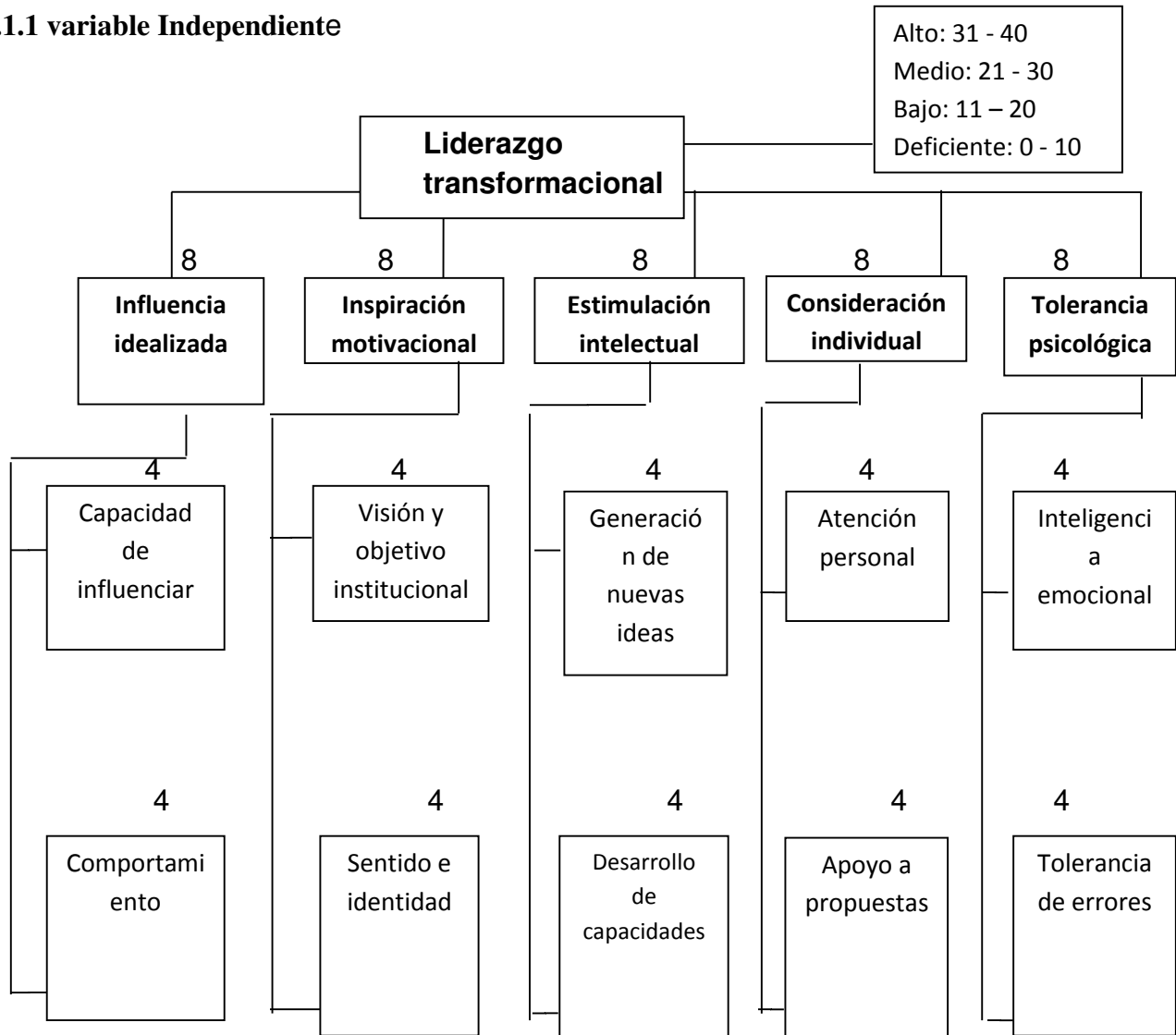
## **Tolerancia de errores**

Implica usar el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos, para manejar momentos duros. Esto es lo que Bass (citado por Bernal, 2000) denomina la tolerancia psicológica, como el proceso de aprender a tolerar los errores de los demás y utilizar los propios para mejorar.

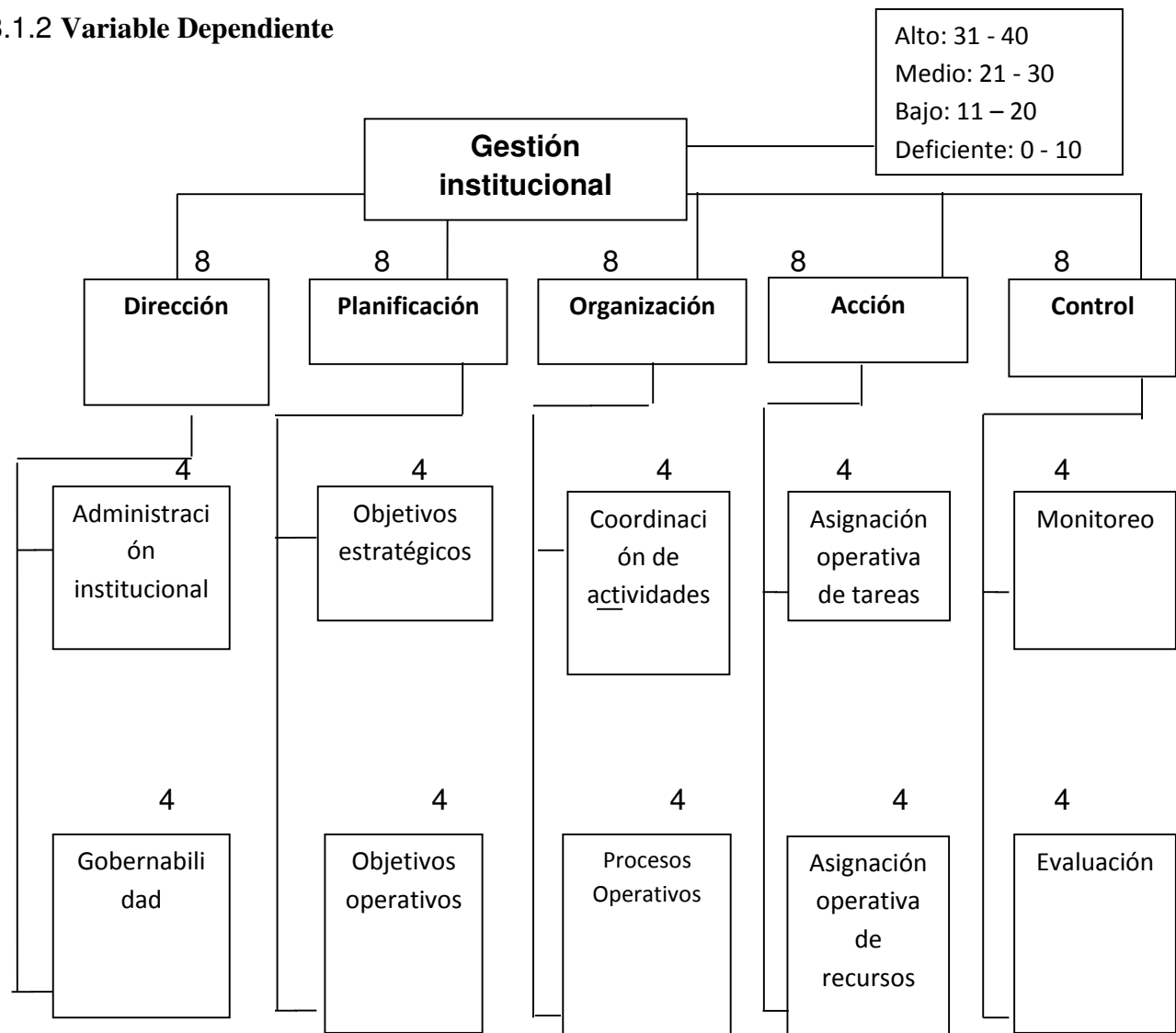
## CAPITULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.1. Operacionalización de variables

#### 3.1.1 variable Independiente



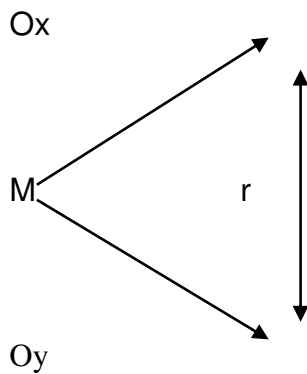
3.1.2 Variable Dependiente



### 3.2. Tipificación de la investigación

La investigación corresponde al tipo de investigación, descriptiva correlacional debido a que va a enriquecer el liderazgo transformacional y sobre la base de esta, contribuir al mejoramiento de los niveles de gestión de los directivos en la administración de institutos tecnológicos superiores, es de nivel descriptivo debido a la descripción de la relación de dos variables de estudio.

Asume el diseño correlacional y se manifiesta con el siguiente diagrama:



Donde:

**M:** es la muestra de investigación.

**Ox:** es la observación de la variable X

**Oy:** es la observación de la variable Y

**r:** es el grado de relación entre ambas

### 3.3. Estrategias para la prueba de hipótesis

Se utilizará métodos estadísticos, descriptivos y estadísticos inferenciales. En los métodos estadísticos se utilizará distribución de frecuencias y diagrama de barras.

Los resultados de la investigación serán contrastados con la hipótesis aplicando el coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ ), como prueba no paramétrica para medir el grado de relación entre las dos variables cuantitativas; este coeficiente toma valores (-1 y 1) donde 1 indica relación perfecta positiva y -1 indica relación perfecta negativa y 0 indica relación nula; la misma que va a determinar la existencia de una relación positiva o negativa a un nivel de 95 % de confiabilidad y 0.05 % de significancia entre Liderazgo transformacional y la gestión institucional de directivos de los institutos tecnológicos superiores de la provincia de Los Ríos.

Para contrastar la hipótesis nos basamos en la siguiente regla por el valor de ( $r$ ) según Bisquerra:

Si

- $r = 0$  - Correlación nula
- $r = 0$  y  $0.20$  - Correlación muy baja
- $r = 0$  y  $0.40$  - Correlación baja
- $r = 0.40$  y  $0.60$  - Correlación moderada
- $r = 0.60$  y  $0.80$  - Correlación alta
- $r = 0.80$  y  $1$  - Correlación muy alta
- $r = 1$  - Correlación perfecta

### **3.4. Población y muestra**

La población seleccionada para la presente investigación está constituida por el total de los institutos superiores tecnológicos entre docentes y estudiantes del área de nivel superior tecnológico de las 7 instituciones seleccionadas.

Tabla 2 **Población seleccionada**

INSTITUTOS SUPERIORES DE LA PROVINCIA DE LOS RÍOS	POBLACION		
	AUTORIDADES	DOCENTES	ESTUDIANTES
	0	44	50

Elaboración: Gonzalo Peñafiel N.

### 3.4.1 Área de estudio

La investigación se desarrolló en los Institutos Tecnológicos Superiores de los cantones Babahoyo, Montalvo, Quevedo y Valencia de la Provincia de Los Ríos del Ecuador (Zona 5 SENPLADES 2015).

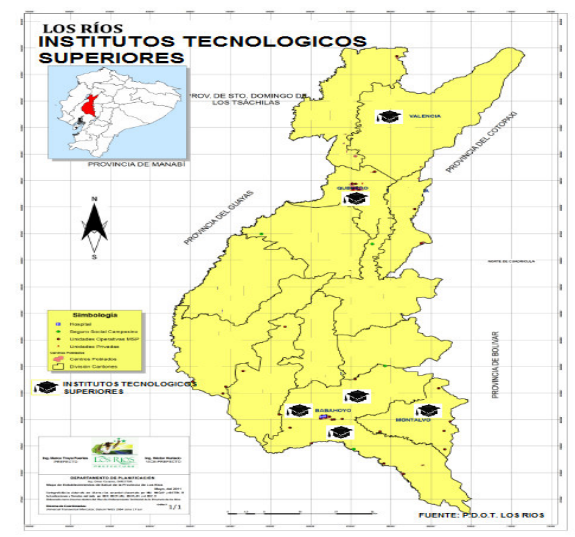


Ilustración 2: *Mapa de ubicación de los institutos Tecnológicos Superiores en la Provincia de Los Ríos Ecuador*

**Fuente: P.D.O.T LOS RÍOS**


Tabla 3 *Población en estudio*

Informantes	Universo	Población	Representatividad
Autoridades	0	0	0
Docentes	119	44	37%
Estudiantes	203	50	25%


Elaboración: Gonzalo Peñafiel N.

- Consideramos como informantes a 44 docentes que conforman la planta titular en la dedicación docente del establecimiento y que ejercen responsabilidades mediadoras entre autoridad y estudiante.
- Consideramos como informantes a 50 estudiantes de I a III semestre de estudios, pertenecientes al periodo académico 2015, en quienes medimos y comparamos la valoración directiva de las autoridades institucionales.


Para la muestra de la población estudiantil y docente se determinó la siguiente fórmula.

 Universo Finito. Menor a 100 000.

$$n = \frac{Z^2 p q N}{e^2 (N-1) + Z^2 p q}$$

 El nivel de confianza hay que expresarlo en valor de Z.

- 90% de confianza = 1.65 (valor Z).
- 95% de confianza = 1.96 (valor Z).
- 99% de confianza = 2.58 (valor Z).

 Los parámetros a analizar son:

- N = Tamaño de la población.
- n = Tamaño de la muestra.
- $Z^2$  = Nivel del confianza. (valor z)
- $e^2$  = % de error.
- p = 50%.
- q = 50%

203 estudiantes de todas las instituciones de una manera estratificada en 51 participantes por institución equivalente la muestran al 25% de la población total de estudiantes.

N=	203
Z=	1,65
p=	50%
q=	50%
e=	10%
n=	51,16107383

119 docentes de la población total de las instituciones de las cuales se tomará la muestra estratificada de 44 docentes por institución equivalente al 37 % de la población total de docentes,

N=	119
Z=	1,65
p=	50%
q=	50%
e=	10%
n=	43,53073564



### 3.5. Instrumentos de recolección de datos

**La encuesta** es un instrumento de la investigación que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa para la obtención de información específica.

Con los directivos, conocer sobre la evaluación de la gestión administrativa de las instituciones a través de reglamentación interna, el clima institucional, la ejecución del liderazgo transformacional a través de actividades diversas, las habilidades reconocidas para ser líder, como se lleva a cabo la gestión pedagógica y los proyectos de la institución.

La encuesta general a los docentes cumplió el objetivo de determinar en qué medida cada situación de las planteadas en el inventario de situaciones de enseñanza con declaraciones referentes a aspectos de la actividad del directivo, además se utilizó un cuestionario que contenía declaraciones que debieron responder a la frecuencia con que se dan estas, para escoger entre los parámetros siempre, a veces y nunca.

La investigación se proponía describir la percepción de varios miembros de la comunidad estudiantil de la institución con relación a la gestión y liderazgo a través de los instrumentos utilizados en la recolección de datos.

#### 3.5.1 Caracterización de la muestra

Población	Masculino	Femenino	Total
Directivos	7	0	7
Docentes	17	27	44
Estudiantes	29	21	50

Elaboración; Autor

### 3.6. Fuentes de información

#### 3.6.1 Ficha Técnica

##### **CUESTIONARIO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.**

**Autor:** Mgs. Gonzalo Peñafiel N.

**Base Teórica:** **Bass Bernard M (1995).** Plantea esta nueva visión favorece la habilidad colectiva de una organización para adaptarse, resolver problemas y mejorar su desempeño; generando cambios significativos en sus seguidores, lo cual permitirá trabajar en armonía; donde las personas aprenden a trascender sus propios intereses por el bienestar del grupo, la organización o comunidad; pero al mismo tiempo, aumenta las expectativas sobre sus propias habilidades y su deseo de asumir riesgo

**.Ámbito aplicación:** Encuesta a 44 DOCENTES de los institutos superiores tecnológicos del cantón Babahoyo.

**Duración:** 40 minutos.

**Ítems del cuestionario:** El cuestionario cuenta con 26 ítems, divididos en tres partes, cada uno representa el tema materia de la investigación y con cinco dimensiones.

*Tabla 4 Total Ficha técnica 1 Ítems*

Dimensiones	Ítems	Total ítems
Influencia Idealizada	1,2, 3 4,5	05
Inspiración motivacional	6,7,8 9,10	05
Estimulación intelectual	11,12,13 14,15	05
Consideración individualizada	16,17 18,19,20	05
Tolerancia psicológica	21,22,23,24 25,26	06

## CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

### {Ficha Técnica.

**Autor:** Mgs. Gonzalo Peñafiel N.

**Base Teórica:** **Bass Bernard M (1995).** Plantea esta nueva visión favorece la habilidad colectiva de una organización para adaptarse, resolver problemas y mejorar su desempeño; generando cambios significativos en sus seguidores, lo cual permitirá trabajar en armonía; donde las personas aprenden a trascender sus propios intereses por el bienestar del grupo, la organización o comunidad; pero al mismo tiempo, aumenta las expectativas sobre sus propias habilidades y su deseo de asumir riesgo

**.Ámbito aplicación:** Encuesta a 50 ESTUDIANTES de los institutos superiores tecnológicos del cantón Babahoyo.

**Duración:** 40 minutos.

**Ítems del cuestionario:** El cuestionario cuenta con 26 ítems, divididos en tres partes, cada uno representa el tema materia de la investigación y con CINCO dimensiones.

Tabla 5 *Total Ficha técnica 2*    *Ítems*

Dimensiones	Ítems	Total ítems
Influencia Idealizada	1,2, 3 4,5	05
Inspiración motivacional	6,7,8 9,10	05
Estimulación intelectual	11,12,13 14,15	05
Consideración individualizada	16,17 18,19,20	05
Tolerancia psicológica	21,22,23,24 25,26	06

## CUESTIONARIO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

### Ficha Técnica.

**Autor:** Mgs. Gonzalo Peñafiel N.

**Base Teórica:** Casassus, 2000, (p 2). La gestión educativa es una ciencia relativamente nueva que une conceptos de la administración con los conceptos de educación, pero últimamente el discurso político influye directamente en su práctica. "En su estado actual, la gestión educativa es una disciplina en gestación en la cual interactúan los planos de la teoría, los de la política y los de la pragmática"

**Ámbito aplicación:** Encuesta a 44 DOCENTES de los institutos superiores tecnológicos del cantón Babahoyo.

**Duración:** 40 minutos.

**Ítems del cuestionario:** El cuestionario cuenta con 26 ítems, divididos en tres partes, cada uno representa el tema materia de la investigación y con 5 dimensiones.

Tabla 6 Total Ficha técnica 3 Ítems

Dimensiones	Ítems	Total ítems
DIRECCIÓN	1,2, 3 4,5	05
PLANIFICACIÓN	6,7,8 9,10	05
ORGANIZACIÓN	11,12,13 14,15	05
EJECUCIÓN	16,17 18,19,20	05
CONTROL	21,22,23,24 25,26	06

Elaboración: Gonzalo Peñafiel N.

### 3.6.2 Validez de instrumentos

La validez de los instrumentos se ingresó a juicio de expertos, los cuales fueron evaluados por Doctores expertos en el área del conocimiento de la Facultad de educación para su revisión, discusión y aprobación. El grupo de expertos estaba conformado por tres Doctores y fue valorado en escala de diez indicadores de calidad,

#### Ponderación promedio de valor por expertos

	INDICADORES DE CALIDAD EVALUADOS									
	Clari dad	Obj et.	Actual idad	Orga niz.	Suf ic.	Inte nc.	Con sist.	Coher enc.	Metodol.	Op ort.
<b>Ex p 1</b>	61- 80%	81- 100 %	81- 100%	81- 100 %	61- 80 %	61- 80%	81- 100 %	81- 100%	81- 100%	81- 100 %
<b>Ex p 2</b>	81- 100 %	81- 100 %	81- 100%	81- 100 %	81- 100 %	81- 100 %	81- 100 %	81- 100%	81- 100%	81- 100 %
<b>Ex p 3</b>	81- 100 %	81- 100 %	81- 100%	81- 100 %	81- 100 %	81- 100 %	81- 100 %	81- 100%	81- 100%	81- 100 %
<b>To tal</b>	90%	81- 100 %	81- 100%	81- 100 %	90 %	90%	81- 100 %	81- 100%	81- 100%	81- 100 %

En la validación de instrumentos por expertos se nota claramente que la mayoría de cuestionarios fueron aprobados dentro del rango de 81 – 100%, eso quiere decir que presento las condiciones de calidad requerido por los estándares metodológicos en la presentación de cuestionarios. Con excepción del experto 1 quien considero un menor porcentaje en los indicadores de claridad, suficiencia e intencionalidad. Con este proceso de validación se asumió la aceptación de los instrumentos para la aplicación.

Tabla 7 V. Independiente: Gestión institucional

Alto: 31 - 40  
 Medio: 21 - 30  
 Bajo: 11 - 20  
 Deficiente: 0 - 10

Variable	Dimensiones	Indicadores	items	Índice o valor	
<b>Gestión Institucional</b>	<b>DIRECCIÓN</b>	- Administración institucional - Gobernabilidad	1,2, 3 4,5	4 (3) = 12 4 (2) = 8	20
	<b>PLANIFICACIÓN</b>	- Objetivos estratégicos -Objetivos operativos	6,7,8 9,10	4 (3) = 12 4 (2) = 8	20
	<b>ORGANIZACIÓN</b>	- Coordinación de actividades -Procesos operativos	11,12,13 14,15	4 (3) = 12 4 (2) = 8	20
	<b>EJECUCIÓN</b>	- Asignación de tareas - Asignación de recursos	16,17 18,19,20	4 (2) = 8 4 (3) = 12	20
	<b>CONTROL</b>	- Monitoreo - evaluación	21,22,23,24 25,26	4 (4) = 16 4 (2) = 8	24

Tabla 8 **MATRIZ DE INSTRUMENTOS: VARIABLE INDEPENDIENTE: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.**

DIMENSIONES	INDICADORES	100%	PESO 26	ITEMS	VALORACIÓN
<b>Influencia idealizada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de influenciar</li> <li>- Comportamiento</li> </ul>	26	5	1) Demuestra autoconfianza y genera entusiasmo 2) Involucra a su personal al trabajo en equipo y obtiene respeto 3) Demuestra confianza y compromiso en si mismo y con los docentes 4) Genera lealtad y responsabilidad ante los miembros de la organización 5) Muestra la honestidad y es coherente en su labor directivo	SIEMPRE = 5  CASI SIEMPRE =4  A VECES = 3  CASI NUNCA =2  NUNCA = 1
<b>Inspiración motivacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visión y objetivo institucional</li> <li>-Sentido de identidad</li> </ul>		5	6) Desarrolla un sentido de identidad de la institución , que es asumido y sentido por los docentes 7) Dirige a la organización de modo optimista hacia consecución de objetivos importantes 8) Genera confianza y plantea propuesta que permite crecer 9) Puntualiza la misión institucional y su razón de ser 10) Desarrolla un fuerte sentido de identidad con los miembros de la institución	

<b>Estimulación intelectual</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generación de nuevas ideas</li> <li>- Desarrollo de capacidades</li> </ul>		5	11) Anima a reflexionar a los docentes a mejorar los resultados de los aprendizajes 12) Promueve la actualización docente con la finalidad de contrarrestar los posibles dificultades 13) Promueve la creatividad y la innovación en su labor docente 14) Promueve el desarrollo de las habilidades y capacidades docentes 15) Promueve la motivación de los docentes para la mejora de la enseñanza aprendizaje	
<b>Consideración individual</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención personal</li> <li>- Apoyo a propuestas</li> </ul>	26	5	16) Demuestra empatía teniendo en consideración los sentimientos y necesidades de cada docente 17) Es sensible a las necesidades e intereses de cada docente 18) Da apoyo a cada docentes en desarrollo de las actividades pedagógicas 19) Ayuda a los docentes a desarrollar sus potencialidades 20) Apoya a las propuestas que permitan hacer mejoras en el aprendizaje	
<b>Tolerancia Psicológica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inteligencia emocional</li> <li>- Tolerancia de</li> </ul>		6	21) Maneja el sentido humor en la resolución de situaciones inconvenientes	



	errores			<p>22) Emplea sentido de humor para crear una clima propicio para tratar problemas que surgen en la institución</p> <p>23) Su sentido de humor facilita realización de trabajo en equipo e individualmente</p> <p>24) Dispone de sentido de humor en momentos complejos de problemas</p> <p>25) Tolera los errores de los miembros de la organización</p> <p>26) Maneja los errores a partir de cual se reflexiona</p>	
--	---------	--	--	--	--

Elaboración: Autor

Tabla 9 **MATRIZ DE INSTRUMENTOS: VARIABLE DEPENDIENTE: GESTIÓN INSTITUCIONAL**

DIMENSIONES	INDICADORES	100%	PESO 26	ITEMS	VALORACIÓN
<b>DIRECCIÓN</b>	<b>Administración institucional - Gobernabilidad</b>		5	<p>1) La institución tiene establecido políticas de administración interna</p> <p>2) La administración responde a la práctica de normativas establecidas</p> <p>3) Se ha creado el proceso de co</p>	<p>SIEMPRE = 5</p> <p>CASI SIEMPRE =4</p>

		26		<p>gobierno con comisiones internas</p> <p>4) Los procesos de co gobierno integran a docentes y estudiantes</p> <p>5) En la institución se refleja la gobernabilidad desde la dirección</p>	<p>A VECES = 3</p> <p>CASI NUNCA =2</p> <p>NUNCA = 1</p>
<b>PLANIFICACIÓN</b>	<p><b>- Objetivos estratégicos</b></p> <p><b>-Objetivos operativos</b></p>		5	<p>6) La institución ha descrito los objetivos educacionales estratégicos</p> <p>7) Se ha descrito la Misión y Visión institucional</p> <p>8) Se ha socializado los objetivos educacionales estratégicos</p> <p>9) Los objetivos operativos se alinean a las funciones de cada comisión</p> <p>10) Desarrollan actividades operativas en función de objetivos anuales</p>	
<b>ORGANIZACIÓN</b>	<p><b>- Coordinación de actividades</b></p> <p><b>-Procesos operativos</b></p>		5	<p>11) Se ha coordinado la organización de comisiones de trabajo internas</p> <p>12) Las comisiones de trabajos interna organizan agendas de trabajo</p> <p>13) Los procesos</p>	

				operativos proyectan las actividades a ejecutar a inicio del año 14) Los procesos operativos evalúan las actividades a ejecutar a fin de año 15) Existe un repositorio virtual de información	
<b>EJECUCIÓN</b>	<b>- Asignación de tareas - Asignación de recursos</b>	26	5	16) Se efectúan instrucciones particulares para la asignación de tareas 17) Se efectúa acompañamiento de campo en la ejecución de tareas 18) Se efectúan instrucciones particulares para la asignación de recursos 19) Realizan acompañamiento de campo en la optimización de recursos 20) Los resultados operativos responden a los objetivos operativos	
<b>CONTROL</b>	<b>Monitoreo - evaluación</b>		6	21) Existen procesos digitales para el monitoreo de actividades 22) El manejo de la información monitoreada	

				contribuye en la mejora institucional 23) Se ejecutan procesos evaluatorios posteriores a jornadas académicas 24) Se presentan casos de resistencia en eventos de evaluación 25) La evaluación permite identificar debilidades y fortalezas 26) Se ha diseñado un plan de mejoras para las debilidades y amenazas	
--	--	--	--	---	--

**Elaboración: Autor**

### **3.6.3 Confiabilidad del instrumento**

En el estudio, para la variable independiente (Liderazgo transformacional) y dependiente (Gestión institucional) se realizará la validez y la confiabilidad del instrumento para ello se empleará; una prueba piloto y se realizará la confiabilidad a través de alfa de Cronbach los cuales describimos:

Para determinar la confiabilidad de los instrumentos utilizaremos el alfa de Cronbach. Este coeficiente desarrollado por J-L Cronbach requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre cero y uno, donde 0 significa confiabilidad nula y uno representa confiabilidad total, es un modelo de consistencia interna basado en el promedio de las correlaciones entre los ítems de una prueba, si estos están estandarizados con una desviación estándar de uno, o en la covarianza promedio entre los ítems de una escala; si los ítems no están correlacionados. Entre las ventajas de esta media encuentra la

posibilidad de evaluar cuanto mejoraría(o empeoraría) la fiabilidad de la prueba si excluyera un determinado ítem. Para el análisis de la consistencia alfa de Cronbach se ha aplicado la siguiente fórmula

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

Donde:

$\alpha$  : Alfa de Cronbach

K: n° de ítems

Vi: varianza de cada ítem

V t: varianza total

#### CRITERIO DE CONFIABILIDAD - VALORES

No es confiable	-1 a 0
Baja confiabilidad	0.01 a 0.49
Moderada confiabilidad	0.50 a 0.75
Fuerte confiabilidad	0.76 a 0.89
Alta confiabilidad	0.90 a 1

#### VARIABLE LIDERAZGO

Dimensiones	Alfa de Cronbach	N° de elementos
Influencia idealizada	0.82	5
Inspiración motivacional	0.89	5
Estimulación intelectual	0.83	5
Consideración individual	0.84	5
Tolerancia Psicológica	<b>0.83</b>	<b>6</b>

Para la variable Liderazgo transformacional se ha elaborado un instrumento de 26 ítems los cuales se han distribuido para las 5 dimensiones y para ver la confiabilidad del instrumento se ha utilizado el estadístico Alfa de Cronbach

- Para la dimensión de influencia idealizada el Alfa de Cronbach es de 0.82 lo que indica una moderna confiabilidad del instrumento.
- Para la dimensión Inspiracion Motivacional satisfacción del estudiante de Alfa de Cronbach es de 0.89 lo que indica una moderna confiabilidad del instrumento
- Para la dimensión Estimulacion Intelectual el Alfa de Cronbach es de 0.83 lo que indica moderna confiabilidad del instrumento.
- Para la dimensión Consideración individualizada el Alfa de Cronbach es de 0.84 lo que indica moderna confiabilidad del instrumento.
- Para la dimensión Tolerancia Psicológica el Alfa de Cronbach es de 0.83 lo que indica moderna confiabilidad del instrumento

Con los resultados Estadístico elemento por elemento veremos si al excluir algún ítem aumente o disminuya el nivel de confiabilidad interna del presente test, esto nos ayudaría a mejorar la construcción de los ítems.

#### **Variable gestión**

<b>Dimensiones</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N° de elementos</b>
Dirección	0.84	5
Planificación	0.85	5
Organización	0.81	5
Ejecución	0.81	5
Control	<b>0.83</b>	<b>6</b>

Para las dimensiones de la variable gestión institucional se muestra un promedio del Alfa de Cronbach de 0.82 lo que indica una moderna confiabilidad del instrumento en todas sus dimensiones.

## CAPÍTULO IV

### 4. TRABAJO DE CAMPO Y PROCESO DE CONTRASTE DE HIPÓTESIS

Para dar respuesta a los objetivos se elaboraron encuestas para docentes y estudiantes con la finalidad de recoger información acerca del **liderazgo transformacional del director** y de la **Gestión institucional** de Institutos Superiores Tecnológicos de la Provincia de Los Ríos, los instrumentos fueron validados por expertos de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y se verifico su confiabilidad por una prueba piloto aplicado a docentes y estudiantes de la misma población.

Una vez validado y corregido las observaciones hechas por los expertos se elaboraron los instrumentos finales y se aplicaron a 44 docentes y a 50 estudiantes.

Los resultados se presentaran en dos partes. Primero se hará un análisis descriptivo de cada variable y luego un análisis no paramétrico para probar las hipótesis y así dar respuesta los objetivos planteados en la investigación.

#### 4.1 Análisis descriptivo.

##### 4.1.1 Satisfacción con el liderazgo transformacional del director de Institutos Superiores Tecnológicos de la Provincia de Los Ríos.

Para medir el liderazgo que tiene el director en Institutos Superiores Tecnológicos de la Provincia de Los Ríos se elaboró un cuestionario conformado por 26 preguntas que respondía a cinco dimensiones: Influencia idealizada, inspiración motivacional, estimulación intelectual, consideración individual y tolerancia psicológica que brinda el director a la

comunidad institucional, las preguntas estaban estructuradas en una escala del 1 al 4, donde los entrevistados marcaban 1 si su respuesta indicaba nunca y 4 si su respuesta indicaba siempre, finalizado la entrevista se procedió a sumar todas las respuestas del cuestionario, donde se obtuvo una calificación final y se clasifico el nivel de liderazgo que tiene el director, según el cuadro N°11.

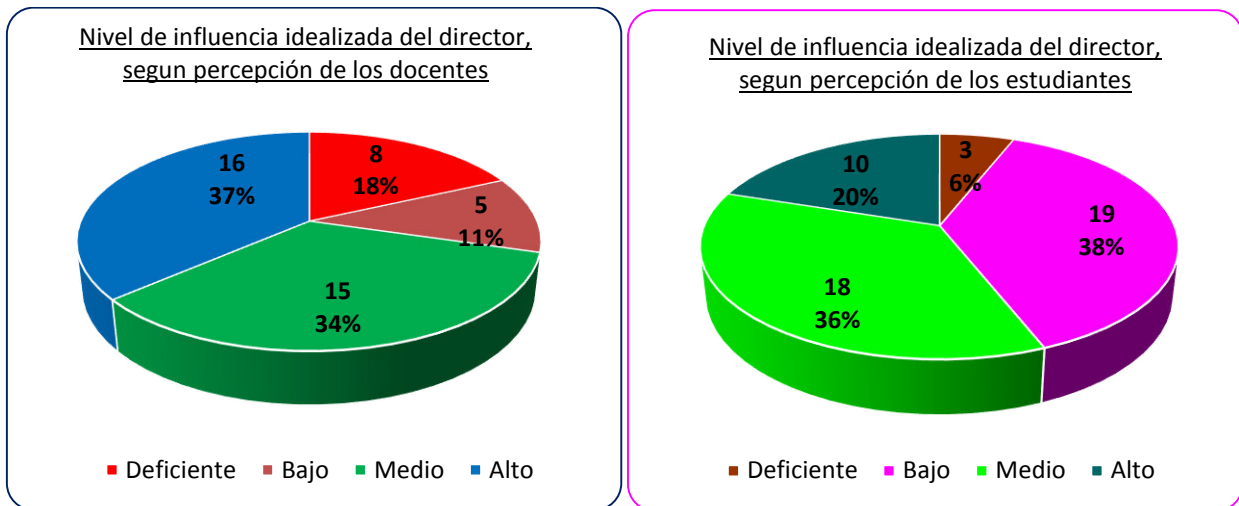
*Tabla 10: Norma de corrección para el nivel de liderazgo transformacional del director*

Dimensiones	Nivel de liderazgo			
	Deficiente	Bajo	Medio	Alto
<b>Liderazgo transformacional</b>	<b>26-57</b>	<b>58-72</b>	<b>73-88</b>	<b>89-104</b>
Influencia idealizada	05-10	11-13	14-16	17-20
Inspiración motivacional	05-10	11-13	14-16	17-20
Estimulación intelectual	05-10	11-13	14-16	17-20
Consideración individual	05-10	11-13	14-16	17-20
Tolerancia psicológica	06-12	13-16	17-19	20-24



## RESULTADOS

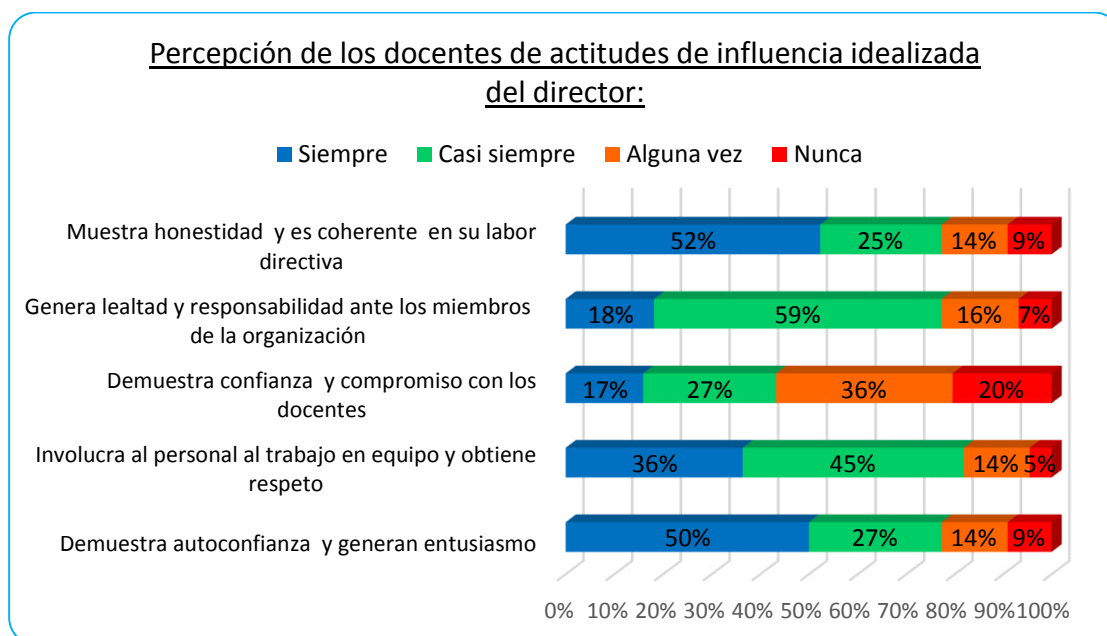
Ilustración 3 *Influencia idealizada del director*



De los 44 docentes entrevistados, el 34% indica que el director tienen un medio nivel de influencia idealizada, el 37% indica que el director tiene un alto nivel de influencia idealizada, el 11% indican que el director tiene un bajo nivel de influencia idealizada y el 18% indican que el director tiene un deficiente nivel de influencia idealizada.

De los 50 estudiantes entrevistados, el 36% indica que el director tienen un medio nivel de influencia idealizada, el 20% indica que el director tiene un alto nivel de influencia idealizada, el 38% indican que el director tiene un bajo nivel de influencia idealizada y el 6% indican que el director tiene un deficiente nivel de influencia idealizada.

Ilustración 4 *Percepción docentes de actitudes de influencia idealizada.*



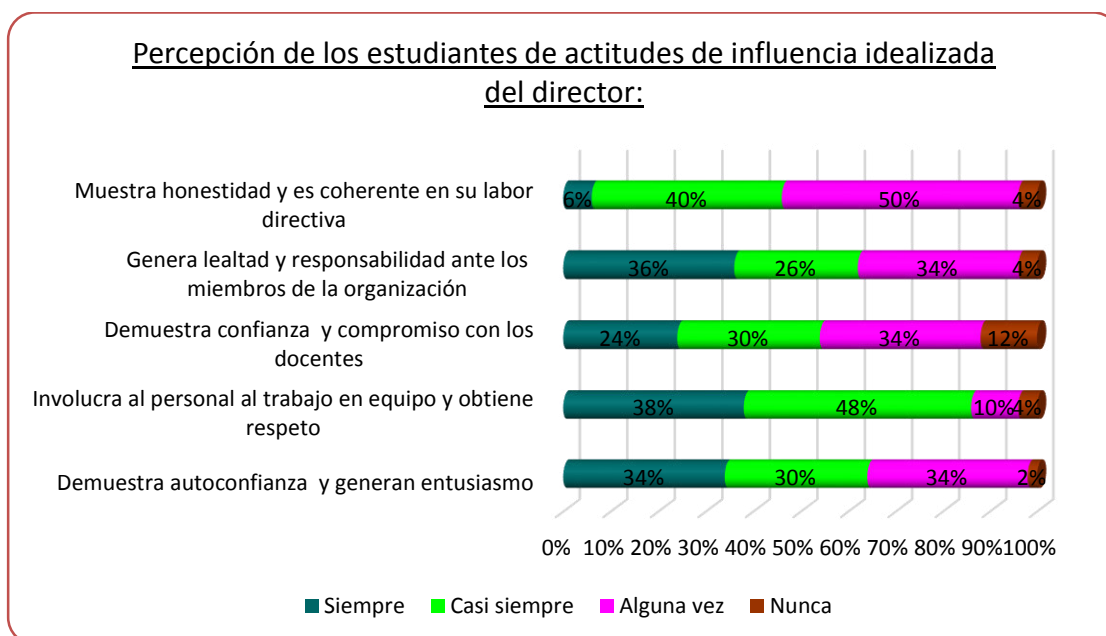
- El 77% de docentes indican que el director siempre o casi siempre demuestra autoconfianza y genera entusiasmo y el 23% de docentes indican que el director nunca o sólo algunas veces demuestra autoconfianza y genera entusiasmo.
- El 81% de docentes indican que el director siempre o casi siempre involucra al personal a trabajar en equipo y obtiene respeto y el 19% de docentes indican que el director nunca o sólo algunas veces involucra al personal a trabajar en equipo y obtiene respeto.

- El 44% de docentes indican que el director siempre o casi siempre demuestra confianza y compromiso con ellos y el 54% de docentes indican que el director nunca o sólo algunas veces demuestra confianza y compromiso con ellos.
- El 77% de docentes indican que el director siempre o casi siempre genera lealtad y responsabilidad ante los miembros de la organización y el 23% de docentes indican que el director nunca o sólo algunas veces genera lealtad y responsabilidad ante los miembros de la organización.
- El 77% de docentes indican que el director siempre o casi siempre muestra honestidad y es coherente en su labor directiva y el 23% de docentes indican que el director nunca o sólo algunas veces muestra honestidad y es coherente en su labor directiva.

**Tabla 11: Percepción de los docentes de actitudes de influencia idealizada del director**

<b>El director:</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Alguna vez</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
Demuestra autoconfianza y generan entusiasmo	22 50%	12 27%	6 14%	4 9%	44 100%
Involucra al personal al trabajo en equipo y obtiene respeto	16 36%	20 45%	6 14%	2 5%	44 100%
Demuestra confianza y compromiso con los docentes	7 16%	12 27%	16 36%	9 20%	44 100%
Genera lealtad y responsabilidad ante los miembros de la organización	8 18%	26 59%	7 16%	3 7%	44 100%
Muestra la honestidad y es coherente en su labor directivo	23 52%	11 25%	6 14%	4 9%	44 100%

Ilustración 5 *Percepción estudiantes de actitudes de influencia idealizada.*



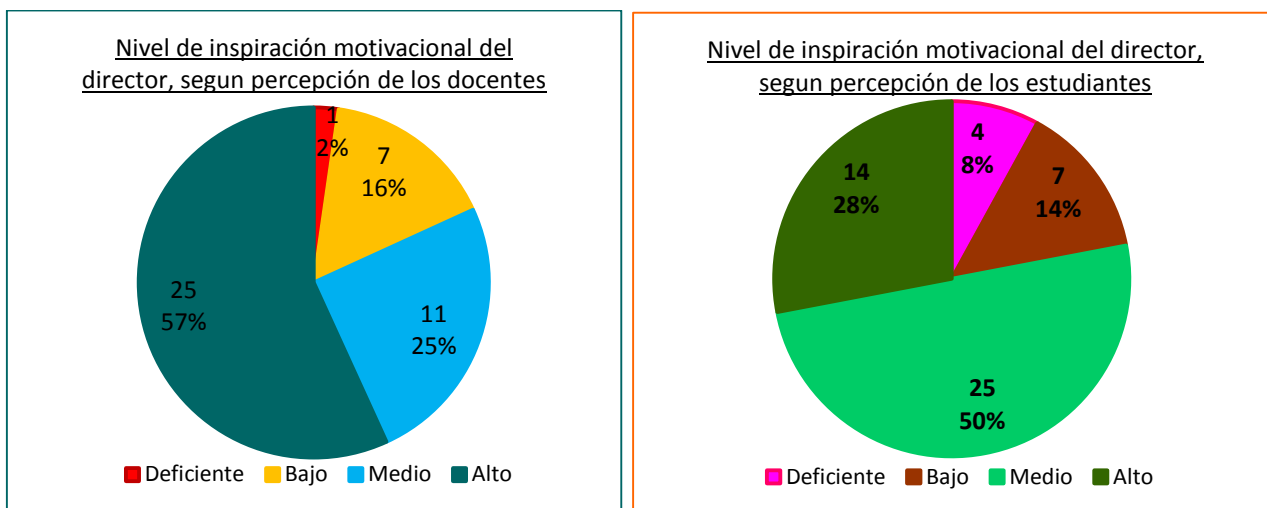
- El 64% de estudiantes indican que el director siempre o casi siempre demuestra autoconfianza y genera entusiasmo y el otro 36% de estudiantes indican que el director nunca o sólo algunas veces demuestra autoconfianza y genera entusiasmo.
- El 86% de estudiantes indican que el director siempre o casi siempre involucra al personal a trabajar en equipo y obtiene respeto y el 14% de estudiantes indican que el director nunca o sólo algunas veces involucra al personal a trabajar en equipo y obtiene respeto.

- El 54% de estudiantes indican que el director siempre o casi siempre demuestra confianza y compromiso con ellos y el 46% de estudiantes indican que el director nunca o sólo algunas veces demuestra confianza y compromiso con ellos.
- El 62% de estudiantes indican que el director siempre o casi siempre genera lealtad y responsabilidad ante los miembros de la organización y el otro 38% de estudiantes indican que el director nunca o sólo algunas veces genera lealtad y responsabilidad ante los miembros de la organización.
- El 46% de estudiantes indican que el director siempre o casi siempre muestra honestidad y es coherente en su labor directiva y el otro 54% de estudiantes indican que el director nunca o sólo algunas veces muestra honestidad y es coherente en su labor directiva.

**Tabla 12: Percepción de los estudiantes de actitudes de influencia idealizada del director**

<b>El director:</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Alguna vez</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
Demuestra autoconfianza y generan entusiasmo	17 34%	15 30%	17 34%	1 2%	50 100%
Involucra al personal al trabajo en equipo y obtiene respeto	19 38%	24 48%	5 10%	2 4%	50 100%
Demuestra confianza y compromiso con los docentes	12 24%	15 30%	17 34%	6 12%	50 100%
Genera lealtad y responsabilidad ante los miembros de la organización	18 36%	13 26%	17 34%	2 4%	50 100%
Muestra la honestidad y es coherente en su labor directivo	3 6%	20 40%	25 50%	2 4%	50 100%

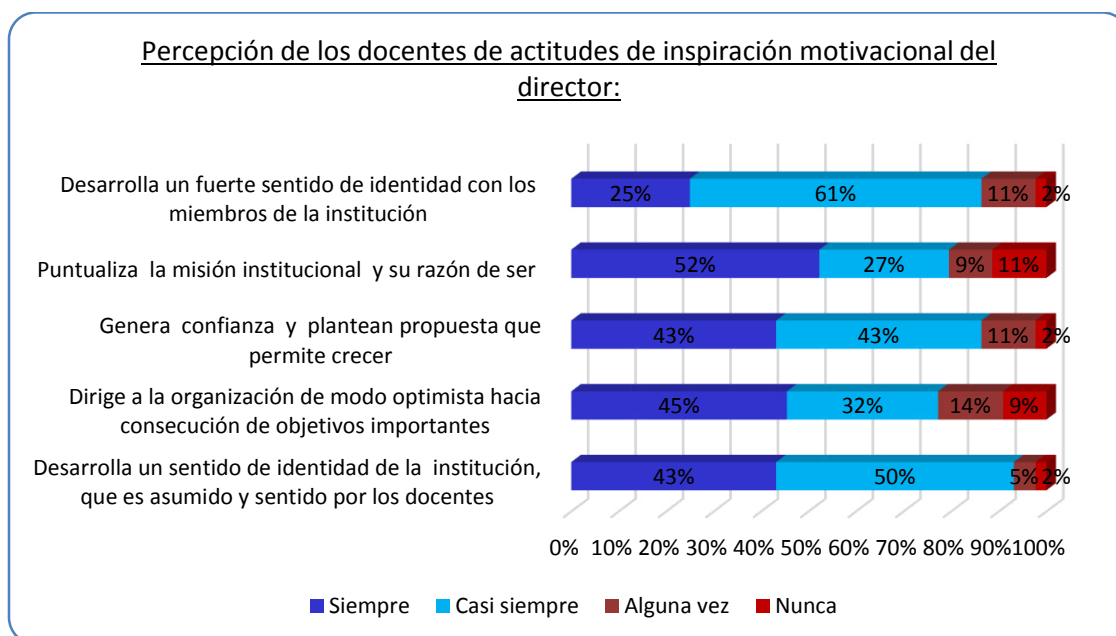
Ilustración 6 *Inspiración motivacional del director*



De los 44 docentes entrevistados, el 57% indica que el director tienen un alto nivel de inspiración motivacional, el 25% indica que el director tiene un medio nivel de inspiración motivacional, el 16% indican que el director tiene un bajo nivel de inspiración motivacional y el 2% indican que el director tiene un deficiente nivel de inspiración motivacional.

De los 50 estudiantes entrevistados, el 50% indica que el director tienen un medio nivel de inspiración motivacional, el 28% indica que el director tiene un alto nivel de inspiración motivacional, el 14% indican que el director tiene un bajo nivel de inspiración motivacional y el 8% indican que el director tiene un deficiente nivel de inspiración motivacional.

Ilustración 7 *Percepción de los docentes de actitudes de inspiración motivacional del*



- El 93% de docentes indican que el director siempre o casi desarrolla un sentido de identidad en la institución, que es asumido y sentido por los docentes y el 7% de docentes indican que el director nunca o sólo algunas veces desarrolla un sentido de identidad en la institución, que es asumido y sentido por los docentes.
- El 77% de docentes indican que el director siempre o casi dirige a la organización de modo optimista hacia consecución de objetivos importantes y el 23% de docentes indican que el director nunca o sólo algunas veces dirige a la organización de modo optimista hacia consecución de objetivos importantes.
- El 87% de docentes indican que el director siempre o casi siempre genera confianza y plantean propuesta que permite crecer y el 13% de docentes indican que el

director nunca o sólo algunas veces genera confianza y plantean propuesta que permite crecer.

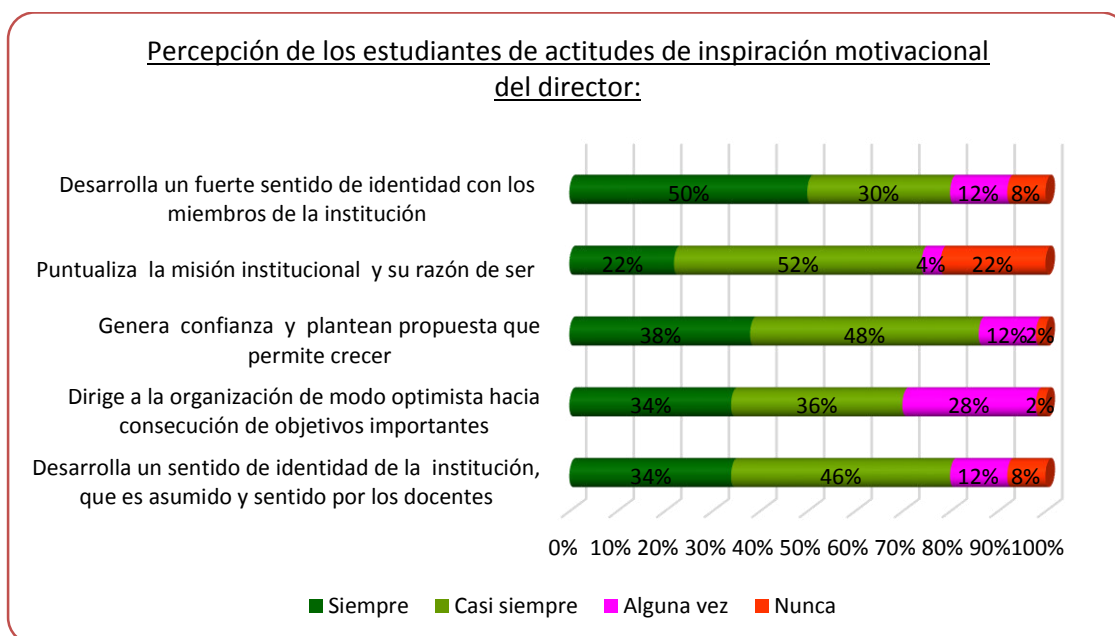
- El 79% de docentes indican que el director siempre o casi siempre puntualiza la misión institucional y su razón de ser y el 21% de docentes indican que el director nunca o sólo algunas veces puntualiza la misión institucional y su razón de ser.
- El 87% de docentes indican que el director siempre o casi siempre desarrolla un fuerte sentido de identidad con los miembros de la institución y el 13% de docentes indican que el director nunca o sólo algunas veces desarrolla un fuerte sentido de identidad con los miembros de la institución.

**Tabla 13: Percepción de los docentes de actitudes de inspiración motivacional del director:**

<b>El director:</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Alguna vez</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
Desarrolla un sentido de identidad de la institución, que es asumido y sentido por los docentes	19 43%	22 50%	2 5%	1 2%	44 100%
Dirige a la organización de modo optimista hacia consecución de objetivos importantes	20 45%	14 32%	6 14%	4 9%	44 100%
Genera confianza y plantean propuesta que permite crecer	19 43%	19 43%	5 11%	1 2%	44 100%
Puntualiza la misión institucional y su razón de ser	23 52%	12 27%	4 9%	5 11%	44 100%
Desarrolla un fuerte sentido de identidad con los miembros de la institución	11 25%	27 61%	5 11%	1 2%	44 100%



Ilustración 8 *Percepción de los estudiantes de actitudes de inspiración motivacional*



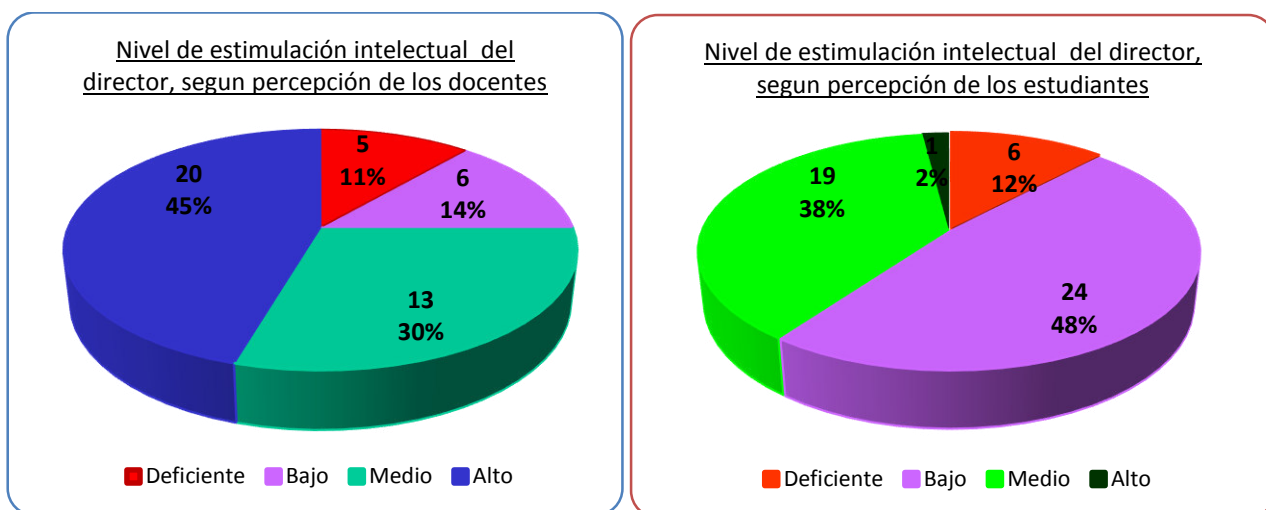
- El 80% de estudiantes indican que el director siempre o casi desarrolla un sentido de identidad en la institución, que es asumido y sentido por los docentes y el 20% de estudiantes indican que el director nunca o sólo algunas veces desarrolla un sentido de identidad en la institución, que es asumido y sentido por los docentes.
- El 70% de estudiantes indican que el director siempre o casi dirige a la organización de modo optimista hacia consecución de objetivos importantes y el 30% de estudiantes indican que el director nunca o sólo algunas veces dirige a la organización de modo optimista hacia consecución de objetivos importantes.

- El 86% de estudiantes indican que el director siempre o casi siempre genera confianza y plantean propuesta que permite crecer y el 14% de estudiantes indican que el director nunca o sólo algunas veces genera confianza y plantean propuesta que permite crecer.
- El 74% de estudiantes indican que el director siempre o casi siempre puntualiza la misión institucional y su razón de ser y el 26% de estudiantes indican que el director nunca o sólo algunas veces puntualiza la misión institucional y su razón de ser.
- El 80% de estudiantes indican que el director siempre o casi siempre desarrolla un fuerte sentido de identidad con los miembros de la institución y el 20% de estudiantes indican que el director nunca o sólo algunas veces desarrolla un fuerte sentido de identidad con los miembros de la institución.

**Tabla 14: Percepción de los estudiantes de actitudes de inspiración motivacional del director:**

<b>El director:</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Alguna vez</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
Desarrolla un sentido de identidad de la institución , que es asumido y sentido por los docentes	17 34%	23 46%	6 12%	4 8%	50 100%
Dirige a la organización de modo optimista hacia consecución de objetivos importantes	17 34%	18 36%	14 28%	1 2%	50 100%
Genera confianza y plantean propuesta que permite crecer	19 38%	24 48%	6 12%	1 2%	50 100%
Puntualiza la misión institucional y su razón de ser	11 22%	26 52%	2 4%	11 22%	50 100%
Desarrolla un fuerte sentido de identidad con los miembros de la institución	25 50%	15 30%	6 12%	4 8%	50 100%

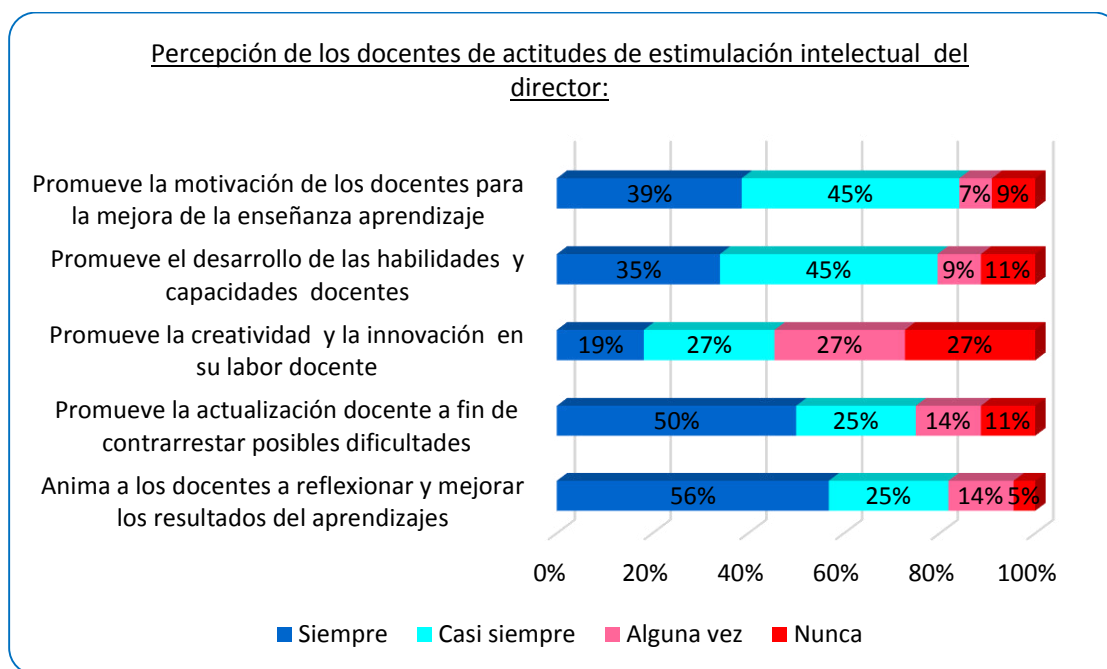
Ilustración 9 Estimulación intelectual del director



De los 44 docentes entrevistados, el 45% indica que el director tienen un alto nivel de estimulación intelectual, el 30% indica que el director tiene un medio nivel de estimulación intelectual, el 14% indican que el director tiene un bajo nivel de estimulación intelectual y el 11% indican que el director tiene un deficiente nivel de estimulación intelectual.

De los 50 estudiantes entrevistados, el 48% indica que el director tienen un medio nivel de estimulación intelectual, el 38% indica que el director tiene un alto nivel de estimulación intelectual, el 12% indican que el director tiene un bajo nivel de estimulación intelectual y el 2% indican que el director tiene un deficiente nivel de estimulación intelectual.

Ilustración 10 *Percepción de los docentes de actitudes de estimulación intelectual del*



- El 81% de docentes indican que el director siempre o casi siempre ánima a los docentes a reflexionar y mejorar los resultados del aprendizaje y el 19% de docentes indican que el director nunca o sólo algunas veces anima a los docentes a reflexionar y mejorar los resultados del aprendizaje.
- El 75% de docentes indican que el director siempre o casi siempre promueve la actualización docente a fin de contrarrestar posibles dificultades y el 25% de docentes indican que el director nunca o sólo algunas veces promueve la actualización docente a fin de contrarrestar posibles dificultades.
- El 46% de docentes indican que el director siempre o casi siempre promueve la creatividad y la innovación en su labor docente y el 54% de docentes indican que

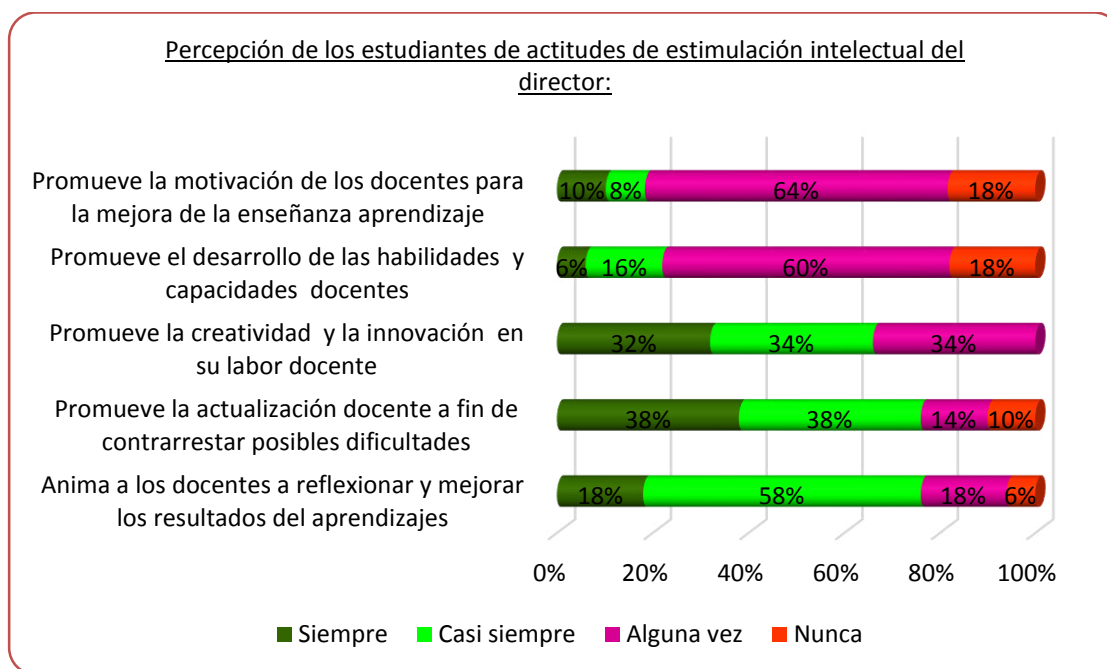
el director nunca o sólo algunas veces promueve la creatividad y la innovación en su labor docente.

- El 80% de docentes indican que el director siempre o casi siempre promueve el desarrollo de las habilidades y capacidades docentes y el 20% de docentes indican que el director nunca o sólo algunas veces promueve el desarrollo de las habilidades y capacidades docentes.
- El 84% de docentes indican que el director siempre o casi siempre promueve la motivación de los docentes para la mejora de la enseñanza aprendizaje y el 16% de docentes indican que el director nunca o sólo algunas veces promueve la motivación de los docentes para la mejora de la enseñanza aprendizaje.

**Tabla 15: Percepción de los docentes de actitudes de estimulación intelectual del director**

<b>El director:</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Alguna vez</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
Anima a los docentes a reflexionar y mejorar los resultados de los aprendizajes	25 56%	11 25%	6 14%	2 5%	44 100%
Promueve la actualización docente con la finalidad de contrarrestar los posibles dificultades	22 50%	11 25%	6 14%	5 11%	44 100%
Promueve la creatividad y la innovación en su labor docente	8 18%	12 27%	12 27%	12 27%	44 100%
Promueve el desarrollo de las habilidades y capacidades docentes	15 34%	20 45%	4 9%	5 11%	44 100%
Promueve la motivación de los docentes para la mejora de la enseñanza aprendizaje	17 39%	20 45%	3 7%	4 9%	44 100%

Ilustración 11 *Percepción de los estudiantes de actitudes de estimulación intelectual del director:*



- El 76% de estudiantes indican que el director siempre o casi siempre ánima a los docentes a reflexionar y mejorar los resultados del aprendizaje y el 24% de estudiantes indican que el director nunca o sólo algunas veces anima a los docentes a reflexionar y mejorar los resultados del aprendizaje.
- El 76% de estudiantes indican que el director siempre o casi siempre promueve la actualización docente a fin de contrarrestar posibles dificultades y el 24% de estudiantes indican que el director nunca o sólo algunas veces promueve la actualización docente a fin de contrarrestar posibles dificultades.
- El 66% de estudiantes indican que el director siempre o casi siempre promueve la creatividad y la innovación en su labor docente y el 34% de estudiantes indican

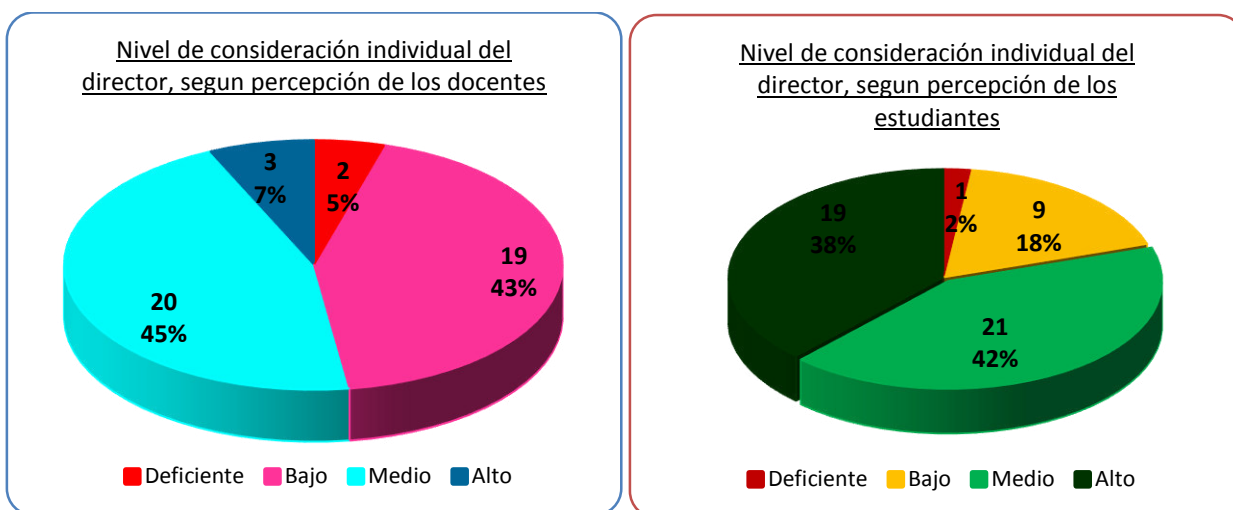
que el director nunca o sólo algunas veces promueve la creatividad y la innovación en su labor docente.

- El 22% de estudiantes indican que el director siempre o casi siempre promueve el desarrollo de las habilidades y capacidades docentes y el 78% de estudiantes indican que el director nunca o sólo algunas veces promueve el desarrollo de las habilidades y capacidades docentes.
- El 82% de estudiantes indican que el director siempre o casi siempre promueve la motivación de los docentes para la mejora de la enseñanza aprendizaje y el 18% de estudiantes indican que el director nunca o sólo algunas veces promueve la motivación de los docentes para la mejora de la enseñanza aprendizaje.

**Tabla 16: Percepción de los estudiantes de actitudes de estimulación intelectual del director**

<b>El director:</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Alguna vez</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
Anima a los docentes a reflexionar y mejorar los resultados de los aprendizajes	9 18%	29 58%	9 18%	3 6%	50 100%
Promueve la actualización docente con la finalidad de contrarrestar los posibles dificultades	19 38%	19 38%	7 14%	5 10%	50 100%
Promueve la creatividad y la innovación en su labor docente	16 32%	17 34%	17 34%		50 100%
Promueve el desarrollo de las habilidades y capacidades docentes	3 6%	8 16%	30 60%	9 18%	50 100%
Promueve la motivación de los docentes para la mejora de la enseñanza aprendizaje	5 10%	4 8%	31 63%	9 18%	49 100%

Ilustración 12 Consideración individual del director

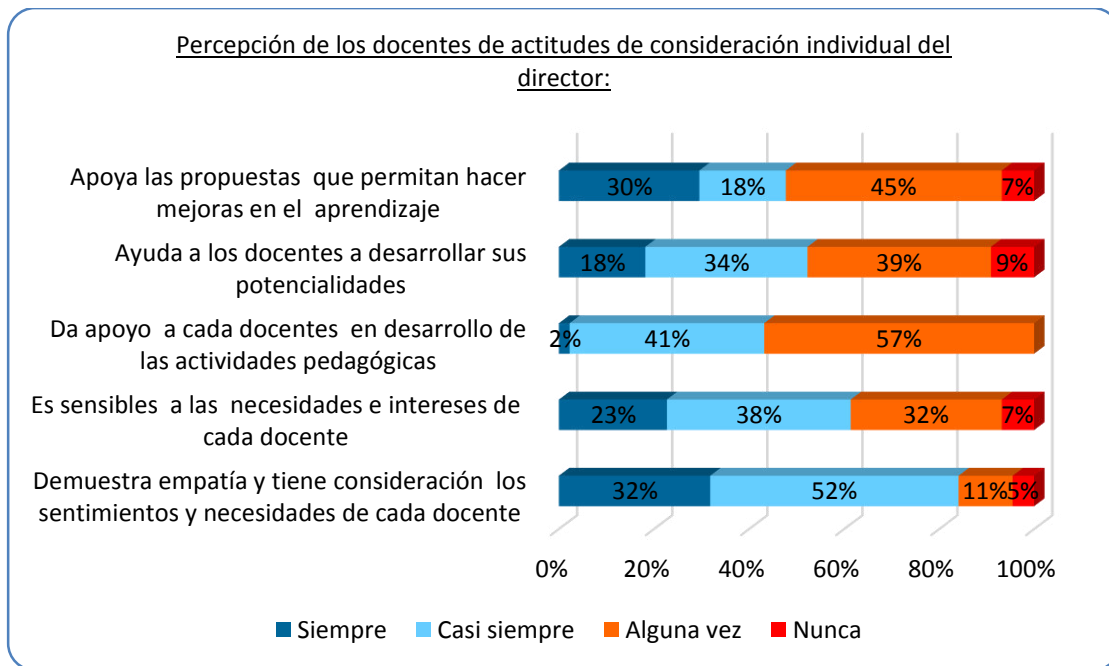


De los docentes entrevistados, el 45% indica que el director tienen un medio nivel de consideración individual, el 7% indica que el director tiene un alto nivel de consideración individual, el 43% indican que el director tiene un bajo nivel de consideración individual y el 5% indican que el director tiene un deficiente nivel de consideración individual.

De los estudiantes entrevistados, el 42% indica que el director tienen un medio nivel de consideración individual, el 38% indica que el director tiene un alto nivel de consideración individual, el 18% indican que el director tiene un bajo nivel de consideración individual y el 2% indican que el director tiene un deficiente nivel de consideración individual.



Ilustración 13 *Percepción de los docentes de actitudes de consideración individual*



- El 84% de docentes indican que el director siempre o casi siempre demuestra empatía y tiene consideración los sentimientos y necesidades de cada docente y el 16% de docentes indican que el director nunca o sólo algunas veces demuestra empatía y tiene consideración los sentimientos y necesidades de cada docente.
- El 61% de docentes indican que el director siempre o casi siempre es sensibles a las necesidades e intereses de cada docente y el 39% de docentes indican que el director nunca o sólo algunas veces es sensibles a las necesidades e intereses de cada docente.
- El 43% de docentes indican que el director siempre o casi siempre les da apoyo para desarrollar las actividades pedagógicas y el 57% de docentes indican que el

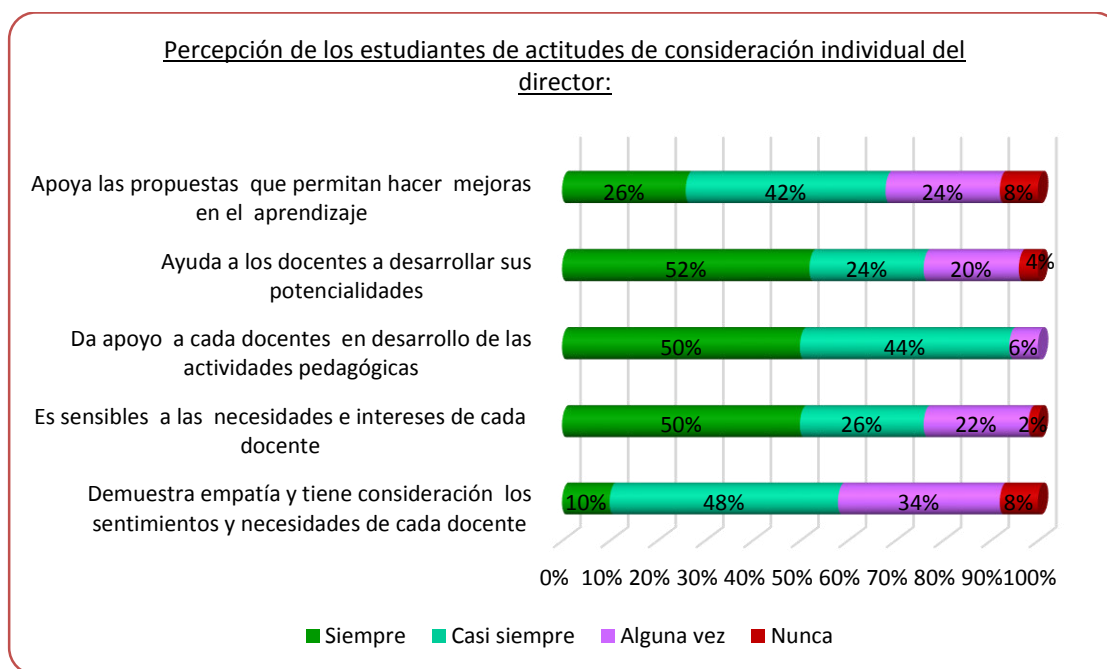
director nunca o sólo algunas veces les da apoyo para desarrollar las actividades pedagógicas.

- El 52% de docentes indican que el director siempre o casi siempre les ayuda a desarrollar sus potencialidades y el 48% de docentes indican que el director nunca o sólo algunas veces les ayuda a desarrollar sus potencialidades.
- El 48% de docentes indican que el director siempre o casi siempre apoya las propuestas que permitan hacer mejoras en el aprendizaje y el 52% de docentes indican que el director nunca o sólo algunas veces apoya las propuestas que permitan hacer mejoras en el aprendizaje.

**Tabla 17: Percepción de los docentes de actitudes de consideración individual del director**

<b>El director:</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Alguna vez</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
Demuestra empatía teniendo en consideración los sentimientos y necesidades de cada docente	14 32%	23 52%	5 11%	2 5%	44 100%
Es sensible a las necesidades e intereses de cada docente	10 23%	17 39%	14 32%	3 7%	44 100%
Da apoyo a cada docentes en desarrollo de las actividades pedagógicas	1 2%	18 41%	25 57%		44 100%
Ayudan a los docentes a desarrollar sus potencialidades	8 18%	15 34%	17 39%	4 9%	44 100%
Apoya las propuestas que permitan hacer mejoras en el aprendizaje	13 30%	8 18%	20 45%	3 7%	44 100%

Ilustración 14 Percepción de los estudiantes actitudes de consideración individual



- El 58% de estudiantes indican que el director siempre o casi siempre demuestra empatía y tiene consideración los sentimientos y necesidades de cada docente y el 42% de estudiantes indican que el director nunca o sólo algunas veces demuestra empatía y tiene consideración los sentimientos y necesidades de cada docente.
- El 76% de estudiantes indican que el director siempre o casi siempre es sensibles a las necesidades e intereses de cada docente y el 24% de estudiantes indican que el director nunca o sólo algunas veces es sensibles a las necesidades e intereses de cada docente.
- El 94% de estudiantes indican que el director siempre o casi siempre apoyo a los docentes a desarrollar actividades pedagógicas y el 6% de estudiantes indican que el

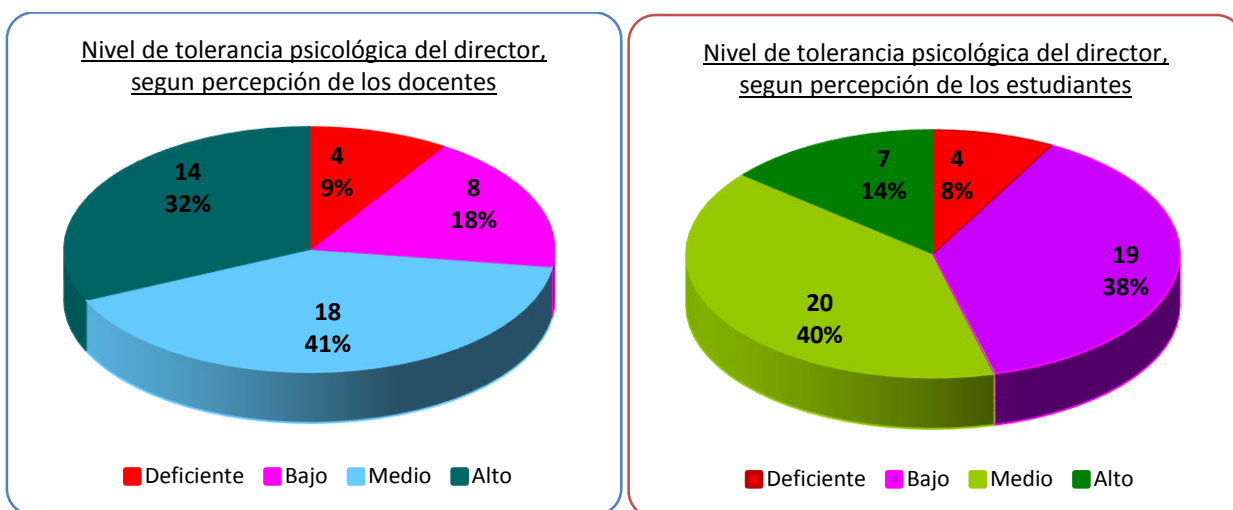
director nunca o sólo algunas veces les da apoyo a los docentes desarrollar actividades pedagógicas.

- El 76% de estudiantes indican que el director siempre o casi siempre ayuda a los docentes a desarrollar sus potencialidades y el 24% de estudiantes indican que el director nunca o sólo algunas veces ayuda a los docentes a desarrollar sus potencialidades.
- El 68% de estudiantes indican que el director siempre o casi siempre apoya las propuestas que permitan hacer mejoras en el aprendizaje y el 32% de estudiantes indican que el director nunca o sólo algunas veces apoya las propuestas que permitan hacer mejoras en el aprendizaje.

**Tabla 18: Percepción de los estudiantes de actitudes de consideración individual del director**

<b>El director:</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Alguna vez</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
Demuestra empatía teniendo en consideración los sentimientos y necesidades de cada docente	5 10%	24 48%	17 34%	4 8%	50 100%
Es sensibles a las necesidades e intereses de cada docente	25 50%	13 26%	11 22%	1 2%	50 100%
Da apoyo a cada docentes en desarrollo de las actividades pedagógicas	25 50%	22 44%	3 6%		50 100%
Ayuda a los docentes a desarrollar sus potencialidades	26 52%	12 24%	10 20%	2 4%	50 100%
Apoya las propuestas que permitan hacer mejoras en el aprendizaje	13 26%	21 42%	12 24%	4 8%	50 100%

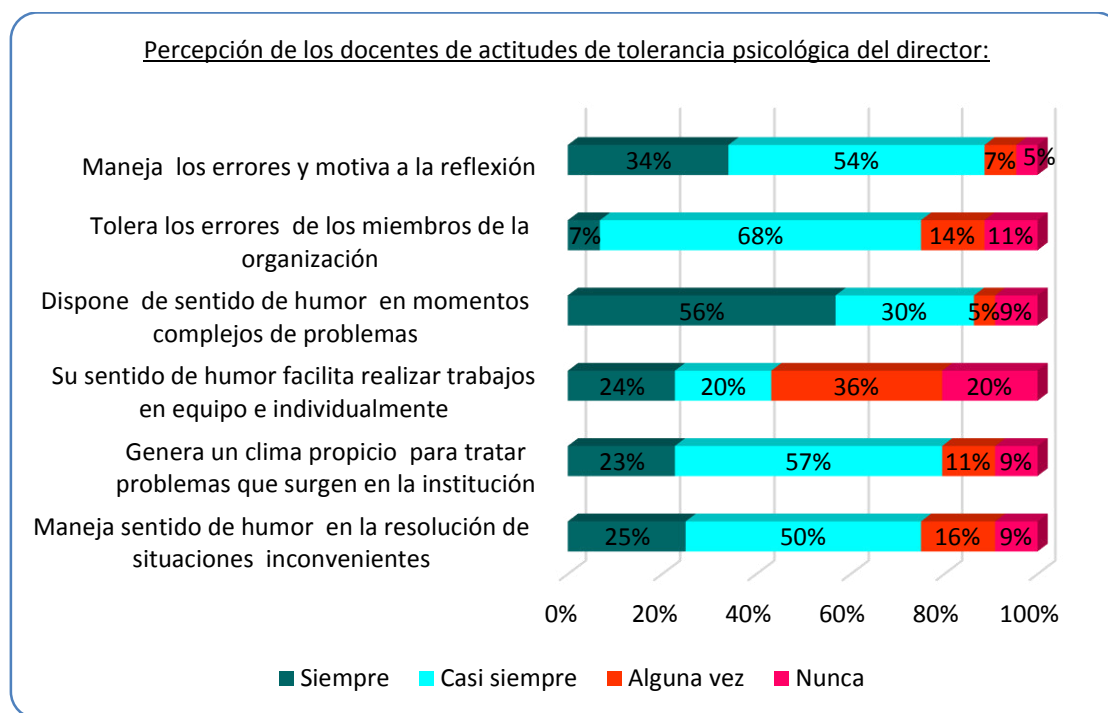
Ilustración 15 Tolerancia psicológica del director



Según la percepción de los 44 docentes entrevistados, el 41% indica que el director tienen un medio nivel de tolerancia psicológica, el 32% indica que el director tiene un alto nivel de tolerancia psicológica, el 18% indican que el director tiene un bajo nivel de tolerancia psicológica y el 9% indican que el director tiene un deficiente nivel de tolerancia psicológica.

De los 50 estudiantes entrevistados, el 40% percibe que el director tienen un medio nivel de tolerancia psicológica, el 14% percibe que el director tiene un alto nivel de tolerancia psicológica, el 38% percibe que el director tiene un bajo nivel de tolerancia psicológica y el 8% percibe que el director tiene un deficiente nivel de tolerancia psicológica.

Ilustración 16 *Percepción de los docentes de actitudes de tolerancia psicológica*



- El 75% de docentes indican que el director siempre o casi siempre maneja sentido de humor en la resolución de situaciones inconvenientes y el 25% de docentes indican que el director nunca o sólo algunas veces maneja sentido de humor en la resolución de situaciones inconvenientes.
- El 80% de docentes indican que el director siempre o casi siempre genera un clima propicio para tratar problemas que surgen en la institución y el 20% de docentes indican que el director nunca o sólo algunas veces genera un clima propicio para tratar problemas que surgen en la institución.
- El 44% de docentes indican que su sentido de humor del director siempre o casi siempre facilita realizar trabajos en equipo e individualmente y el 56% de docentes

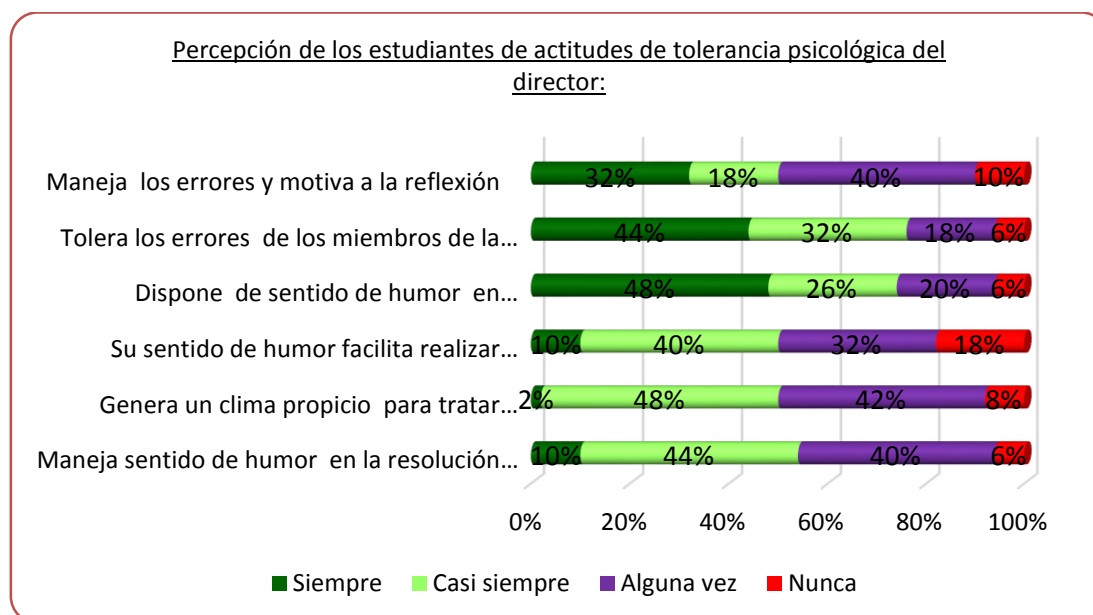
indican que su sentido de humor del director nunca o sólo algunas veces facilita realizar trabajos en equipo e individualmente.

- El 86% de docentes indican que el director siempre o casi siempre dispone de sentido de humor en momentos complejos de problemas y el 14% de docentes indican que el director nunca o sólo algunas veces dispone de sentido de humor en momentos complejos de problemas.
- El 75% de docentes indican que el director siempre o casi siempre tolera los errores de los miembros de la organización y el 25% de docentes indican que el director nunca o sólo algunas veces tolera los errores de los miembros de la organización.
- El 88% de docentes indican que el director siempre o casi siempre maneja los errores y motiva a la reflexión y el 12% de docentes indican que el director nunca o sólo algunas veces maneja los errores y motiva a la reflexión.

**Tabla 19: Percepción de los docentes de actitudes de tolerancia psicológica del director**

<b>El director:</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Alguna vez</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
Maneja sentido de humor en la resolución de situaciones inconvenientes	11 25%	22 50%	7 16%	4 9%	44 100%
Genera una clima propicio para tratar problemas que surgen en la institución	10 23%	25 57%	5 11%	4 9%	44 100%
Su sentido de humor facilita realización de trabajo en equipo e individualmente	10 23%	9 20%	16 36%	9 20%	44 100%
Dispone de sentido de humor en momentos complejos de problemas	25 57%	13 30%	2 5%	4 9%	44 100%
Tolera los errores de los miembros de la organización	3 7%	30 68%	6 14%	5 11%	44 100%
Maneja los errores y motiva a la reflexión	15 34%	24 55%	3 7%	2 5%	44 100%

Ilustración 17 *Percepción de los estudiantes de actitudes de tolerancia psicológica*



- El 54% de estudiantes indican que el director siempre o casi siempre maneja sentido de humor en la resolución de situaciones inconvenientes y el 46% de estudiantes indican que el director nunca o sólo algunas veces maneja sentido de humor en la resolución de situaciones inconvenientes.
- El 50% de estudiantes indican que el director siempre o casi siempre genera un clima propicio para tratar problemas que surgen en la institución y el 50% de estudiantes indican que el director nunca o sólo algunas veces genera un clima propicio para tratar problemas que surgen en la institución.
- El 50% de estudiantes indican que su sentido de humor del director siempre o casi siempre facilita realizar trabajos en equipo e individualmente y el 50% de



estudiantes indican que su sentido de humor del director nunca o sólo algunas veces facilita realizar trabajos en equipo e individualmente.

- El 74% de estudiantes indican que el director siempre o casi siempre dispone de sentido de humor en momentos complejos de problemas y el 26% de estudiantes indican que el director nunca o sólo algunas veces dispone de sentido de humor en momentos complejos de problemas.
- El 76% de estudiantes indican que el director siempre o casi siempre tolera los errores de los miembros de la organización y el 24% de estudiantes indican que el director nunca o sólo algunas veces tolera los errores de los miembros de la organización.
- El 50% de estudiantes indican que el director siempre o casi siempre maneja los errores y motiva a la reflexión y el 50% de estudiantes indican que el director nunca o sólo algunas veces maneja los errores y motiva a la reflexión.

**Tabla 20: Percepción de los estudiantes de actitudes de tolerancia psicológica del director**

<b>El director:</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Alguna vez</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
Maneja sentido de humor en la resolución de situaciones inconvenientes	5 10%	22 44%	20 40%	3 6%	50 100%
Emplea sentido de humor para crear un clima propicio para tratar problemas que surgen en la institución	1 2%	24 48%	21 42%	4 8%	50 100%
Su sentido de humor facilita realización de trabajo en equipo e individualmente	5 10%	20 40%	16 32%	9 18%	50 100%
Disponen de sentido de humor en momentos complejos de problemas	24 48%	13 26%	10 20%	3 6%	50 100%
Tolera los errores de los miembros de la organización	22 44%	16 32%	9 18%	3 6%	50 100%
Maneja los errores y motiva a la reflexión	16 32%	9 18%	20 40%	5 10%	50 100%

#### 4.1.2 Satisfacción con la gestión institucional en Institutos Superiores Tecnológicos de Los Ríos.

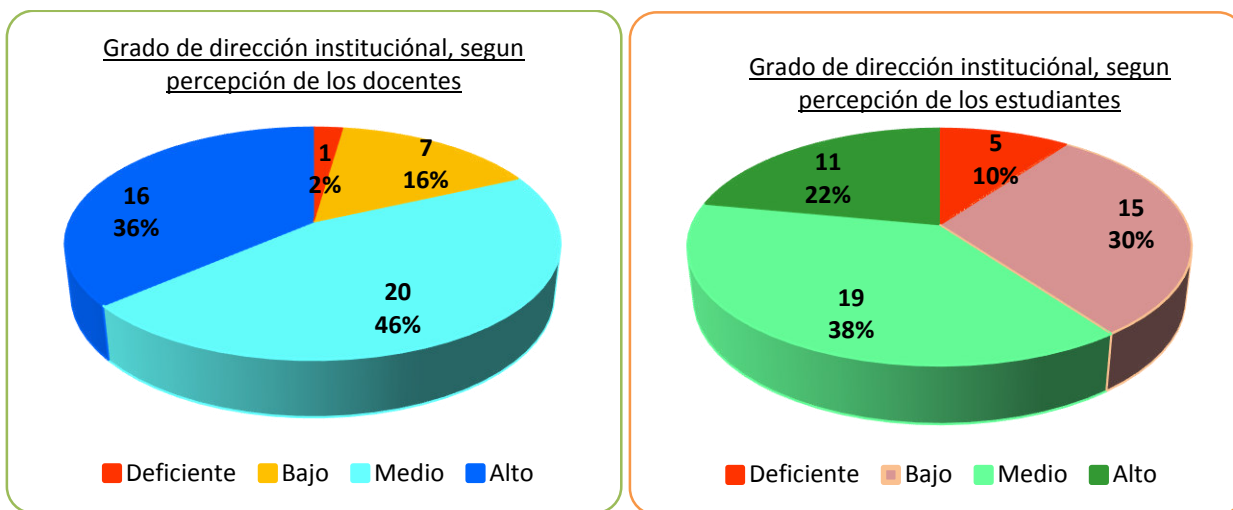
Para evaluar la gestión institucional de Institutos Superiores Tecnológicos de la Provincia de Los Ríos se elaboró un cuestionario conformado por 26 preguntas que respondía a cinco dimensiones: Dirección, planificación, organización, ejecución y control que son puntos claves para la administración de una institución, las preguntas estaban estructuradas en una escala de Likert del 1 al 4, donde los entrevistados marcaban 1 si su respuesta indicaba nunca y 4 si su respuesta indicaba siempre, finalizado la entrevista se procedió a sumar todas las respuestas del cuestionario, donde se obtuvo una calificación final y se clasificó el grado de gestión institucional, según el cuadro N°02.

*Tabla 21: Norma de corrección para el grado de gestión institucional*

Dimensiones	Grado de gestión institucional			
	Deficiente	Bajo	Medio	Alto
<b>Gestión institucional</b>	<b>26-57</b>	<b>58-72</b>	<b>73-88</b>	<b>89-104</b>
Dirección	05-10	11-13	14-16	17-20
Planificación	05-10	11-13	14-16	17-20
Organización	05-10	11-13	14-16	17-20
Ejecución	05-10	11-13	14-16	17-20
Control	06-12	13-16	17-19	20-24

## RESULTADOS

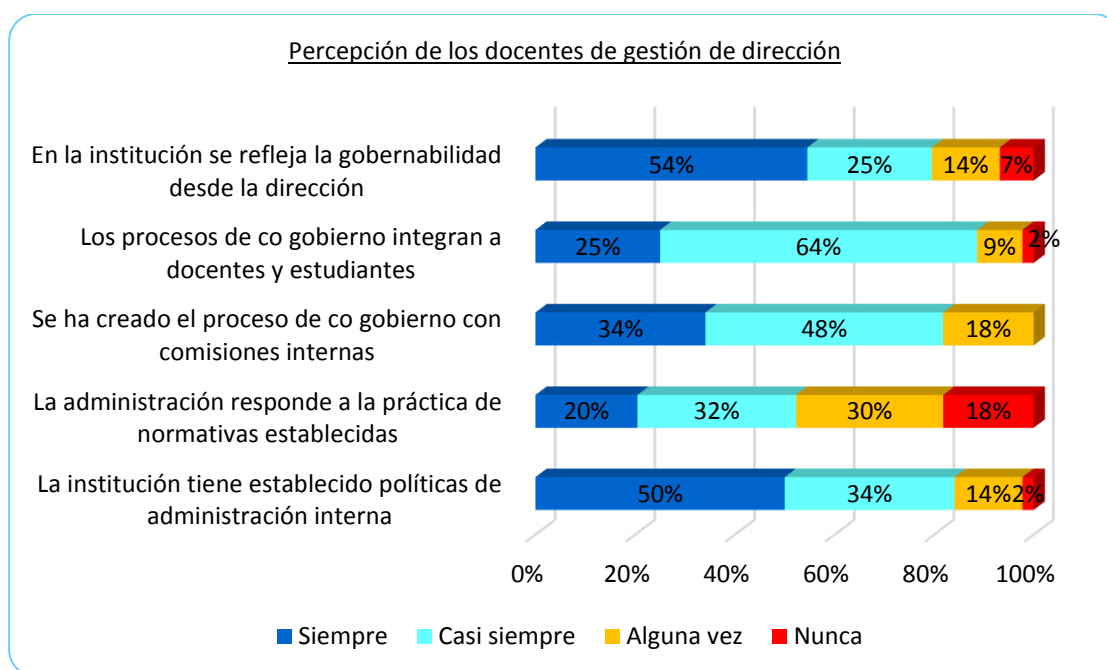
Ilustración 18 Gestión institucional según dirección



Respecto al grado de gestión institucional el 46% de docentes entrevistados indican que en la institución hay un medio nivel de dirección, 36% indican que hay un alto nivel de dirección, el 16% indican que hay un bajo nivel de dirección y el 2% indican que hay un deficiente nivel de dirección.

Los estudiantes respecto al grado de gestión institucional: el 38% indican que en la institución hay un medio nivel de dirección, 22% indican que hay un alto nivel de dirección, el 30% indican que hay un bajo nivel de dirección y el 10% indican que hay un deficiente nivel de dirección.

Ilustración 19 *Percepción de los docentes de gestión de dirección*



- El 84% de docentes indica que la institución siempre o casi siempre tiene establecido políticas de administración interna y el 16% de docentes indican que la institución nunca o sólo algunas veces tiene establecido políticas de administración interna.
- El 52% de docentes indica que en la institución siempre o casi siempre la administración responde a la práctica de normativas establecidas y el 48% de docentes indican que en la institución nunca o sólo algunas veces la administración responde a la práctica de normativas establecidas.
- El 82% de docentes indica que en la institución siempre o casi siempre se ha creado el proceso de co gobierno con comisiones internas y el 18% de docentes indican que

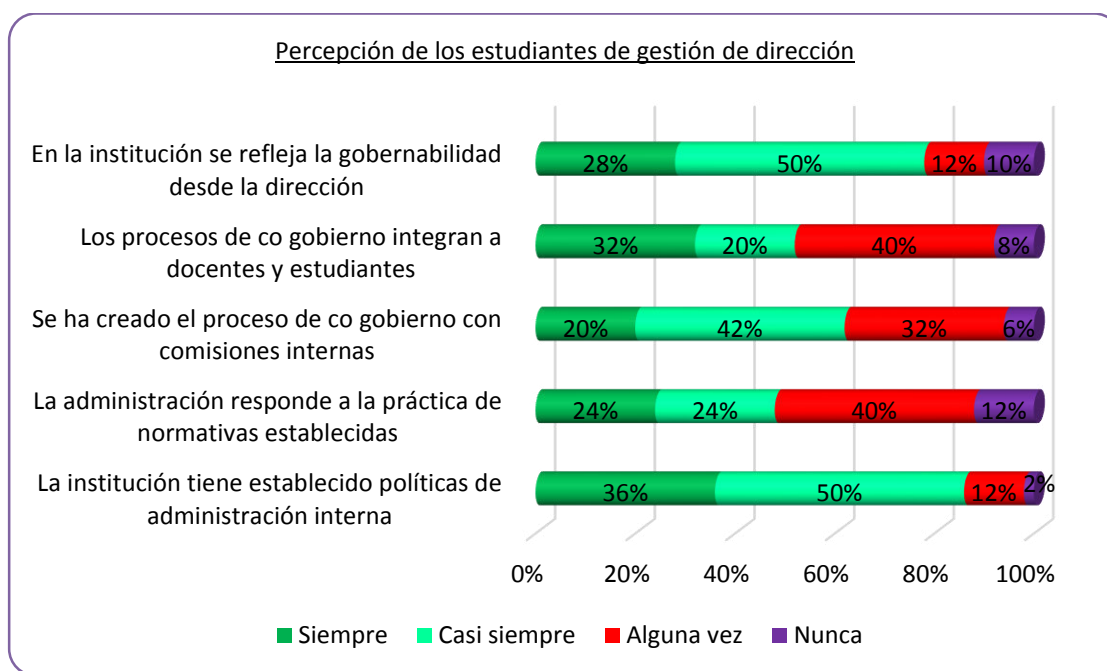
en la institución nunca o sólo algunas veces se ha creado el proceso de co gobierno con comisiones internas.

- El 89% de docentes indica que en la institución siempre o casi siempre los procesos de co gobierno integran a docentes y estudiantes y el 11% de docentes indican que en la institución nunca o sólo algunas veces los procesos de co gobierno integran a docentes y estudiantes.
- El 79% de docentes indica que en la institución siempre o casi siempre se refleja la gobernabilidad desde la dirección y el 21% de docentes indican que en la institución nunca o sólo algunas veces se refleja la gobernabilidad desde la dirección.

Tabla 22: Percepción de los docentes de gestión de dirección

	Siempre	Casi siempre	Alguna vez	Nunca	Total
La institución tiene establecido políticas de administración interna	22 50%	15 34%	6 14%	1 2%	44 100%
La administración responde a la práctica de normativas establecidas	9 20%	14 32%	13 30%	8 18%	44 100%
Se ha creado el proceso de co gobierno con comisiones internas	15 34%	21 48%	8 18%	0 0%	44 100%
Los procesos de co gobierno integran a docentes y estudiantes	11 25%	28 64%	4 9%	1 2%	44 100%
En la institución se refleja la gobernabilidad desde la dirección	24 55%	11 25%	6 14%	3 7%	44 100%

*Ilustración 20 Percepción de los estudiantes de gestión de dirección*



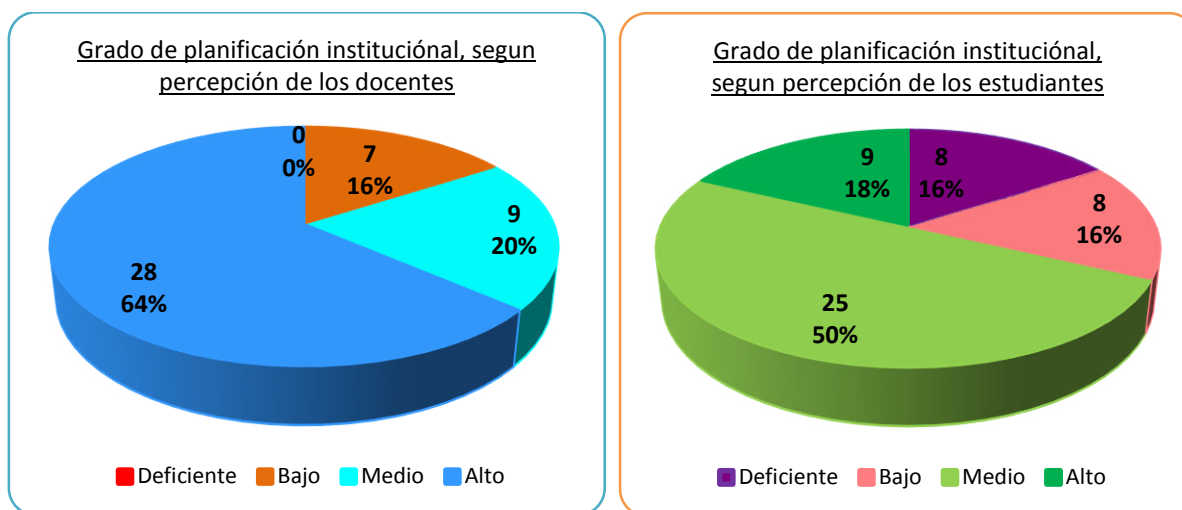
- El 86% de estudiantes indican que la institución siempre o casi siempre tiene establecido políticas de administración interna y el 14% de estudiantes indican que la institución nunca o sólo algunas veces tiene establecido políticas de administración interna.
- El 48% de estudiantes indica que en la institución siempre o casi siempre la administración responde a la práctica de normativas establecidas y el 52% de estudiantes indican que en la institución nunca o sólo algunas veces la administración responde a la práctica de normativas establecidas.
- El 62% de estudiantes indica que en la institución siempre o casi siempre se ha creado el proceso de co gobierno con comisiones internas y el 38% de estudiantes

indican que en la institución nunca o sólo algunas veces se ha creado el proceso de co gobierno con comisiones internas.

- El 52% de estudiantes indica que en la institución siempre o casi siempre los procesos de co gobierno integran a docentes y estudiantes y el 48% de estudiantes indican que en la institución nunca o sólo algunas veces los procesos de co gobierno integran a docentes y estudiantes.
- El 78% de estudiantes indica que en la institución siempre o casi siempre se refleja la gobernabilidad desde la dirección y el 22% de estudiantes indican que en la institución nunca o sólo algunas veces se refleja la gobernabilidad desde la dirección.

**Tabla 23: Percepción de los estudiantes de gestión de dirección**

	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Alguna vez</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
La institución tiene establecido políticas de administración interna	18 36%	25 50%	6 12%	1 2%	50 100%
La administración responde a la práctica de normativas establecidas	12 24%	12 24%	20 40%	6 12%	50 100%
Se ha creado el proceso de co gobierno con comisiones internas	10 20%	21 42%	16 32%	3 6%	50 100%
Los procesos de co gobierno integran a docentes y estudiantes	16 32%	10 20%	20 40%	4 8%	50 100%
En la institución se refleja la gobernabilidad desde la dirección	14 28%	25 50%	6 12%	5 10%	50 100%

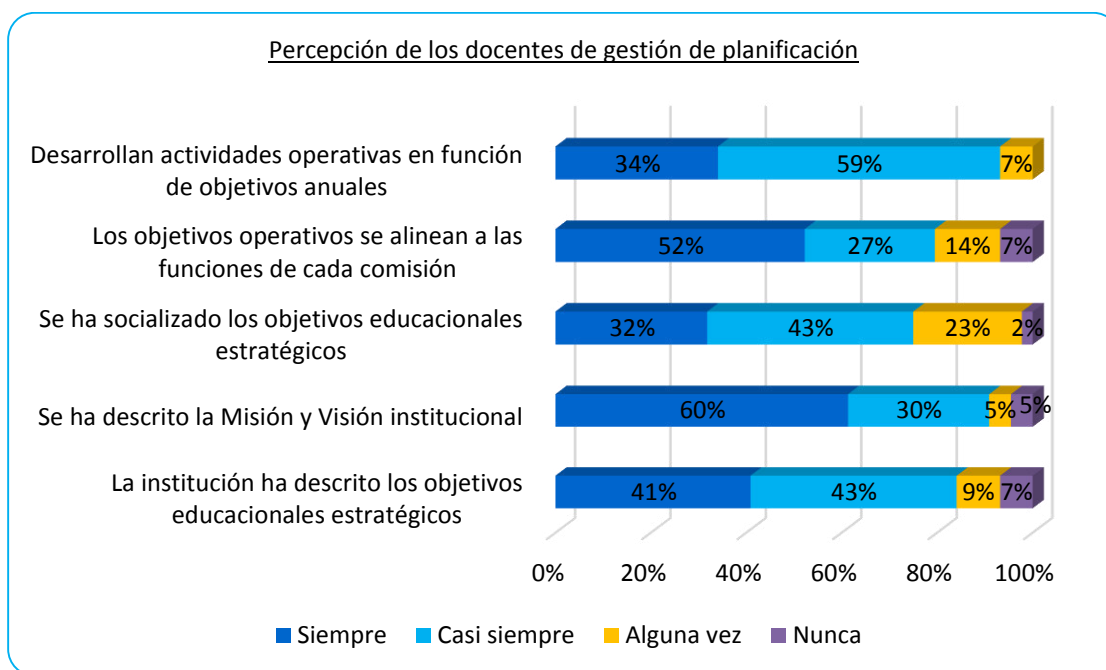


De los docentes entrevistados: El 64% indican que en la institución el grado de planificación es alto, el 26% indican que el grado de planificación es medio, el 16% indican que el grado de planificación es bajo y no hay docentes que indiquen que el grado de planificación es deficiente.

De los estudiantes entrevistados: el 50% indican que en la institución hay un medio grado de planificación, 18% indican que en la institución hay un alto grado de planificación, el 16% indican que en la institución hay un bajo grado de planificación y el 16% indican que en la institución hay un deficiente grado de planificación.



Ilustración 22 *Percepción de los docentes de gestión de planificación*



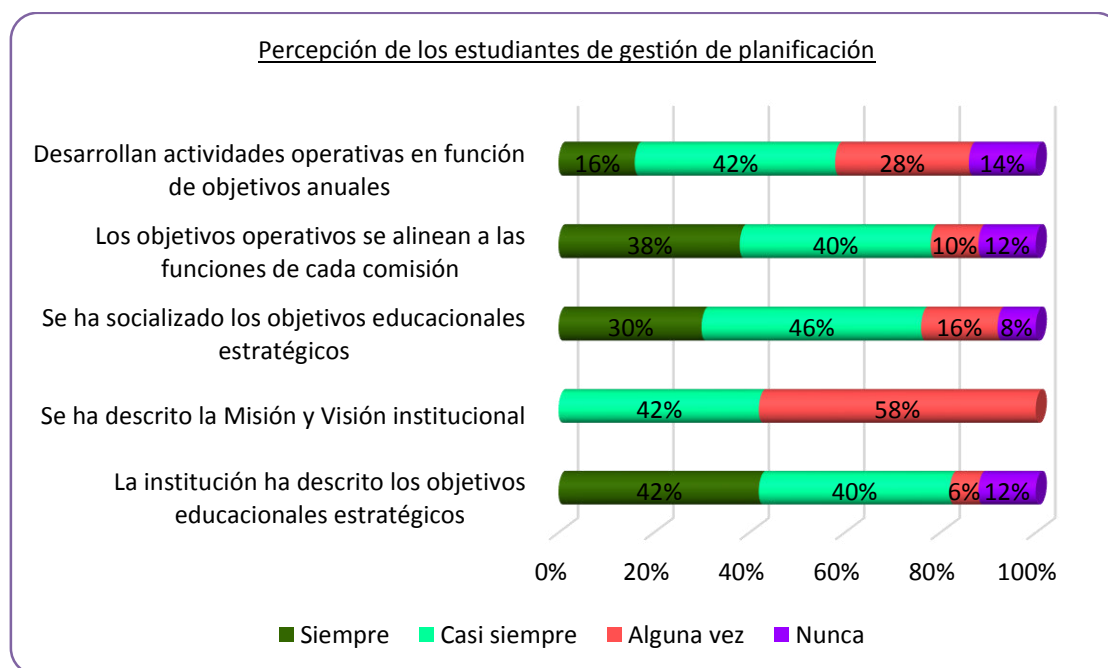
- El 84% de docentes indica que la institución siempre o casi siempre ha descrito los objetivos educacionales estratégicos y el 16% de docentes indican que la institución nunca o sólo algunas veces ha descrito los objetivos educacionales estratégicos.
- El 90% de docentes indica que en la institución siempre o casi siempre se ha descrito la misión y visión institucional y el 10% de docentes indican que en la institución nunca o sólo algunas veces se ha descrito la misión y visión institucional.
- El 75% de docentes indica que en la institución siempre o casi siempre se han socializado los objetivos educacionales estratégicos y el 25% de docentes indican que en la institución nunca o sólo algunas veces se han socializado los objetivos educacionales estratégicos.

- El 79% de docentes indica que en la institución siempre o casi siempre los objetivos operativos se alinean a las funciones de cada comisión y el 21% de docentes indican que en la institución nunca o sólo algunas veces los objetivos operativos se alinean a las funciones de cada comisión.
- El 93% de docentes indica que en la institución siempre o casi siempre se desarrollan actividades operativas en función de objetivos anuales y el 7% de docentes indican que en la institución nunca o sólo algunas veces se desarrollan actividades operativas en función de objetivos anuales.

**Tabla 24: Percepción de los docentes de gestión de planificación**

	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Alguna vez</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
La institución ha descrito los objetivos educativos estratégicos	18 41%	19 43%	4 9%	3 7%	44 100%
Se ha descrito la Misión y Visión institucional	27 61%	13 30%	2 5%	2 5%	44 100%
Se ha socializado los objetivos educativos estratégicos	14 32%	19 43%	10 23%	1 2%	44 100%
Los objetivos operativos se alinean a las funciones de cada comisión	23 52%	12 27%	6 14%	3 7%	44 100%
Desarrollan actividades operativas en función de objetivos anuales	15 34%	26 59%	3 7%	0 0%	44 100%

Ilustración 23 *Percepción de los estudiantes de gestión de planificación*



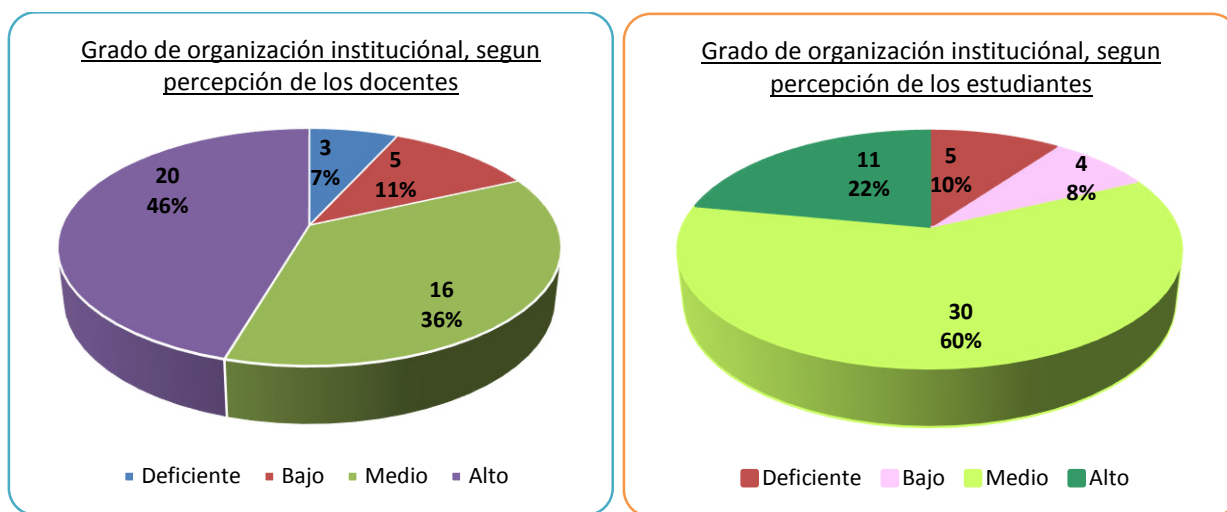
- El 82% de estudiantes indica que la institución siempre o casi siempre ha descrito los objetivos educacionales estratégicos y el 18% de estudiantes indican que la institución nunca o sólo algunas veces ha descrito los objetivos educacionales estratégicos.
- El 42% de estudiantes indica que en la institución siempre o casi siempre se ha descrito la misión y visión institucional y el 58% de estudiantes indican que en la institución nunca o sólo algunas veces se ha descrito la misión y visión institucional.
- El 76% de estudiantes indica que en la institución siempre o casi siempre se han socializado los objetivos educacionales estratégicos y el 24% de estudiantes indican

que en la institución nunca o sólo algunas veces se han socializado los objetivos educacionales estratégicos.

- El 78% de estudiantes indica que en la institución siempre o casi siempre los objetivos operativos se alinean a las funciones de cada comisión y el 22% de estudiantes indican que en la institución nunca o sólo algunas veces los objetivos operativos se alinean a las funciones de cada comisión.
- El 58% de estudiantes indica que en la institución siempre o casi siempre se desarrollan actividades operativas en función de objetivos anuales y el 42% de estudiantes indican que en la institución nunca o sólo algunas veces se desarrollan actividades operativas en función de objetivos anuales.

**Tabla 25: Percepción de los estudiantes de gestión de planificación**

	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Alguna vez</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
La institución ha descrito los objetivos educacionales estratégicos	21 42%	20 40%	3 6%	6 12%	50 100%
Se ha descrito la Misión y Visión institucional	0 0%	21 42%	29 58%	0 0%	50 100%
Se ha socializado los objetivos educacionales estratégicos	15 30%	23 46%	8 16%	4 8%	50 100%
Los objetivos operativos se alinean a las funciones de cada comisión	19 38%	20 40%	5 10%	6 12%	50 100%
Desarrollan actividades operativas en función de objetivos anuales	8 16%	21 42%	14 28%	7 14%	50 100%



De los docentes entrevistados: El 46% indican que en la institución el grado de organización es alto, el 36% indican que el grado de organización es medio, el 11% indican que el grado de organización es bajo y el 7% indican que el grado de organización es deficiente.

De los estudiantes entrevistados: el 60% indican que en la institución hay un medio grado de organización, el 22% indican que en la institución hay un alto grado de organización, el 8% indican que en la institución hay un bajo grado de organización y el 10% indican que en la institución hay un deficiente grado de organización.

Ilustración 25 *Percepción de los docentes de gestión de organización*



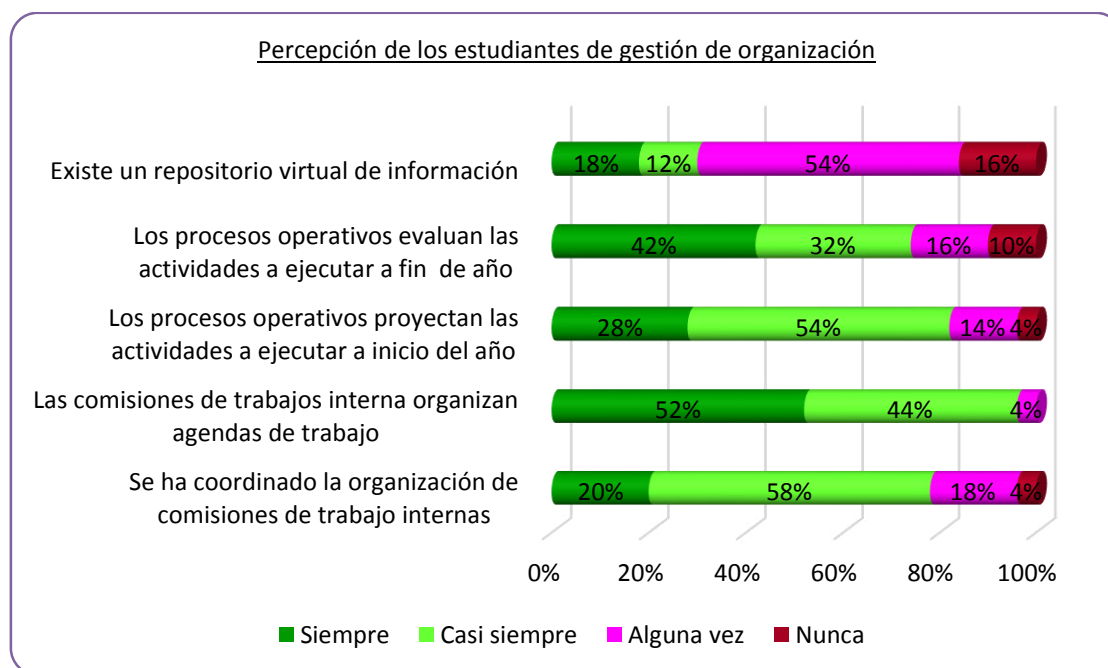
- El 80% de docentes indica que la institución siempre o casi siempre ha coordinado comisiones de trabajo internas y el 20% de docentes indican que la institución nunca o sólo algunas veces ha coordinado comisiones de trabajo internas.
- El 88% de docentes indica que en la institución siempre o casi siempre las comisiones de trabajos interna organizan agendas de trabajo y el 12% de docentes indican que en la institución nunca o sólo algunas veces las comisiones de trabajos interna organizan agendas de trabajo.
- El 84% de docentes indica que la institución siempre o casi siempre proyecta los procesos operativos y las actividades a ejecutar a inicio del año y el 16% de docentes indican que la institución nunca o sólo algunas veces proyecta los procesos operativos y las actividades a ejecutar a inicio del año.

- El 78% de docentes indica que la institución siempre o casi siempre evalúa los procesos operativos y las actividades a ejecutar a fin de año y el 22% de docentes indican que la institución nunca o sólo algunas veces evalúa los procesos operativos y las actividades a ejecutar a fin de año.
- El 77% de docentes indica que en la institución siempre o casi siempre existe un repositorio virtual de información y el 23% de docentes indican que en la institución nunca o sólo algunas veces existe un repositorio virtual de información.

*Tabla 26* **Tabla N°27: Percepción de los docentes de gestión de organización**

	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Alguna vez</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
Se ha coordinado la organización de comisiones de trabajo internas	22 50%	13 30%	8 18%	1 2%	44 100%
Las comisiones de trabajos interna organizan agendas de trabajo	27 61%	12 27%	5 11%	0 0%	44 100%
Los procesos operativos proyectan las actividades a ejecutar a inicio del año	2 5%	35 80%	5 11%	2 5%	44 100%
Los procesos operativos evalúan las actividades a ejecutar a fin de año	9 20%	25 57%	5 11%	5 11%	44 100%
Existe un repositorio virtual de información	12 27%	22 50%	8 18%	2 5%	44 100%

Ilustración 26 *Percepción de los estudiantes de gestión de organización*



- El 80% de estudiantes indica que la institución siempre o casi siempre ha coordinado comisiones de trabajo internas y el 20% de estudiantes indican que la institución nunca o sólo algunas veces ha coordinado comisiones de trabajo internas.
- El 88% de estudiantes indica que en la institución siempre o casi siempre las comisiones de trabajos interna organizan agendas de trabajo y el 12% de estudiantes indican que en la institución nunca o sólo algunas veces las comisiones de trabajos interna organizan agendas de trabajo.
- El 84% de estudiantes indica que la institución siempre o casi siempre proyecta los procesos operativos y las actividades a ejecutar a inicio del año y el 16% de

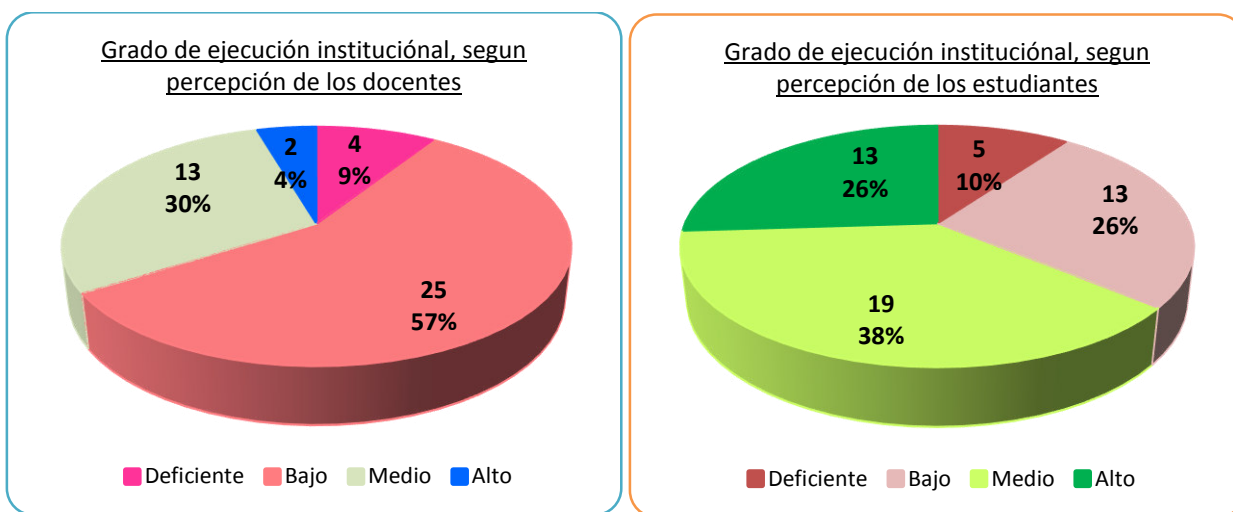


estudiantes indican que la institución nunca o sólo algunas veces proyecta los procesos operativos y las actividades a ejecutar a inicio del año.

- El 78% de estudiantes indica que la institución siempre o casi siempre evalúa los procesos operativos y las actividades a ejecutar a fin de año y el 22% de estudiantes indican que la institución nunca o sólo algunas veces evalúa los procesos operativos y las actividades a ejecutar a fin de año.
- El 77% de estudiantes indica que en la institución siempre o casi siempre existe un repositorio virtual de información y el 23% de estudiantes indican que en la institución nunca o sólo algunas veces existe un repositorio virtual de información.

**Tabla 27: Percepción de los estudiantes de gestión de organización**

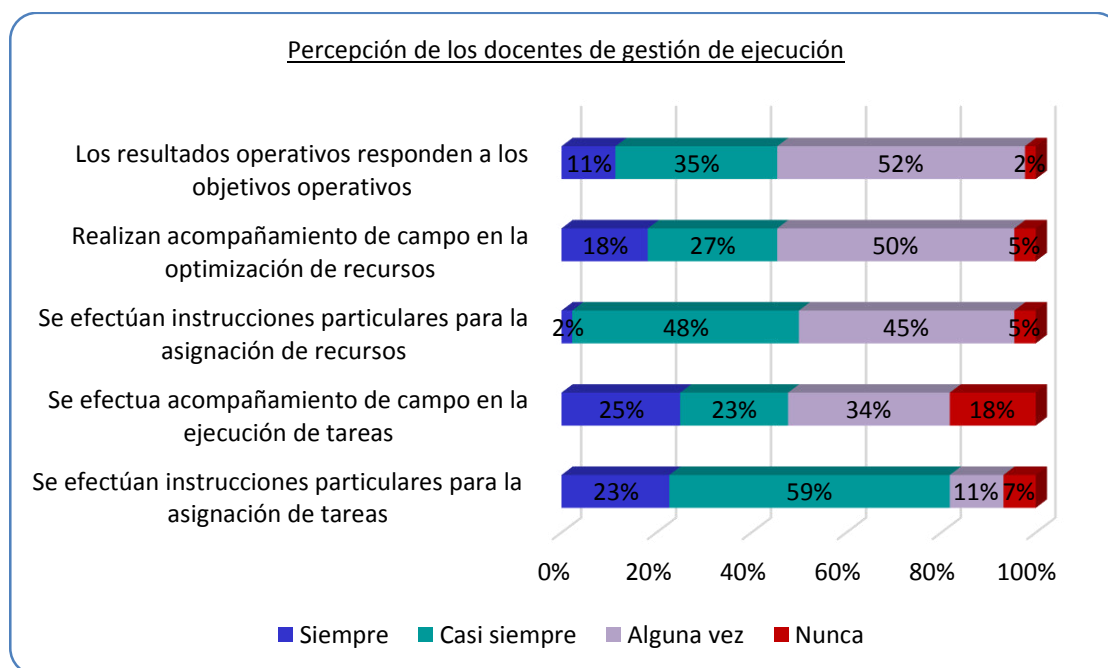
	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Alguna vez</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
Se ha coordinado la organización de comisiones de trabajo internas	10 20%	29 58%	9 18%	2 4%	50 100%
Las comisiones de trabajos interna organizan agendas de trabajo	26 52%	22 44%	2 4%	0 0%	50 100%
Los procesos operativos proyectan las actividades a ejecutar a inicio del año	14 28%	27 54%	7 14%	2 4%	50 100%
Los procesos operativos evalúan las actividades a ejecutar a fin de año	21 42%	16 32%	8 16%	5 10%	50 100%
Existe un repositorio virtual de información	9 18%	6 12%	27 54%	8 16%	50 100%



Los docentes entrevistados: El 30% indican que en la institución hay un medio grado de ejecución, el 4% indican que hay un alto grado de ejecución, el 57% indican que hay un bajo grado de ejecución y el 9% indica que hay un deficiente grado de ejecución.

De los estudiantes entrevistados: el 38% indican que en la institución hay un medio grado de ejecución, 26% indican que en la institución hay un alto grado de ejecución, el 26% indican que en la institución hay un bajo grado de ejecución y el 10% indican que en la institución hay un deficiente grado de ejecución.

Ilustración 28 *Percepción de los docentes de gestión de ejecución*



- El 82% de docentes indica que en la institución siempre o casi siempre se efectúan instrucciones particulares para la asignación de tareas y el 18% de docentes indican que en la institución nunca o sólo algunas veces se efectúan instrucciones particulares para la asignación de tareas.
- El 48% de docentes indica que en la institución siempre o casi siempre se efectúan acompañamientos de campo en la ejecución de tareas y el 52% de docentes indican que en la institución nunca o sólo algunas veces se efectúan acompañamientos de campo en la ejecución de tareas.
- El 50% de docentes indica que en la institución siempre o casi siempre se efectúan instrucciones particulares para la asignación de recursos y el 50% de docentes

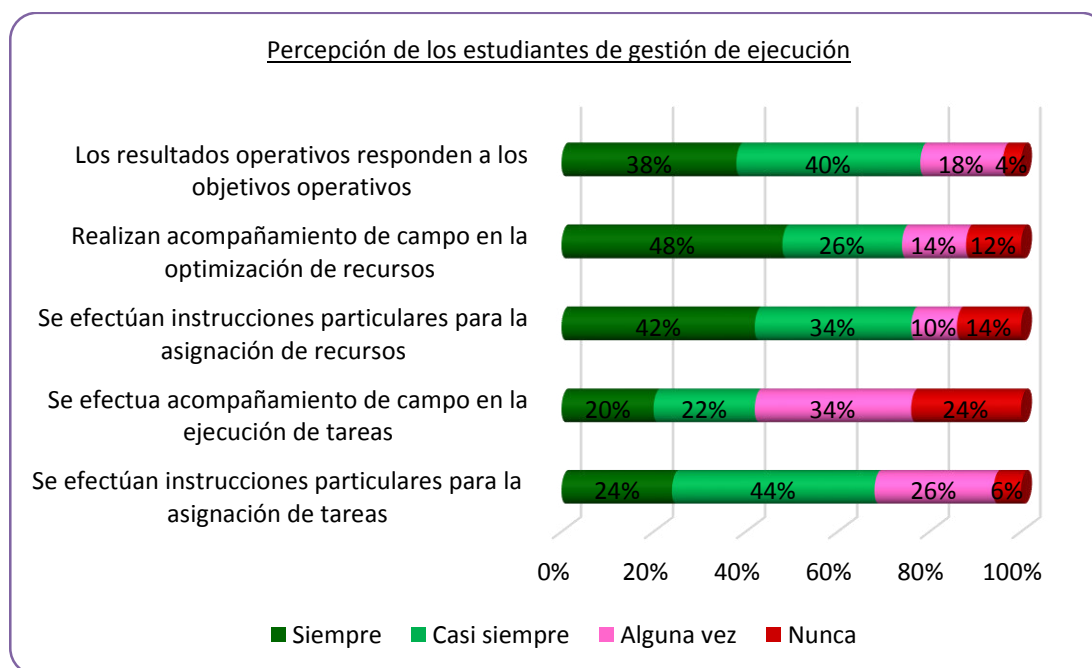
indican que en la institución nunca o sólo algunas veces se efectúan instrucciones particulares para la asignación de recursos.

- El 55% de docentes indica que la institución siempre o casi siempre realiza acompañamientos de campo en la optimización de recursos y el 45% de docentes indican que la institución nunca o sólo algunas veces realiza acompañamientos de campo en la optimización de recursos.
- El 46% de docentes indica que en la institución siempre o casi siempre los resultados operativos responden a los objetivos operativos y el 54% de docentes indican que en la institución nunca o sólo algunas veces los resultados operativos responden a los objetivos operativos.

**Tabla 28: Percepción de los docentes de gestión de ejecución**

	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Alguna vez</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
Se efectúan instrucciones particulares para la asignación de tareas	10 23%	26 59%	5 11%	3 7%	44 100%
Se efectúa acompañamiento de campo en la ejecución de tareas	11 25%	10 23%	15 34%	8 18%	44 100%
Se efectúan instrucciones particulares para la asignación de recursos	1 2%	21 48%	20 45%	2 5%	44 100%
Realizan acompañamiento de campo en la optimización de recursos	8 18%	12 27%	22 50%	2 5%	44 100%
Los resultados operativos responden a los objetivos operativos	5 11%	15 34%	23 52%	1 2%	44 100%

Ilustración 29 *Percepción de los estudiantes de gestión de ejecución*



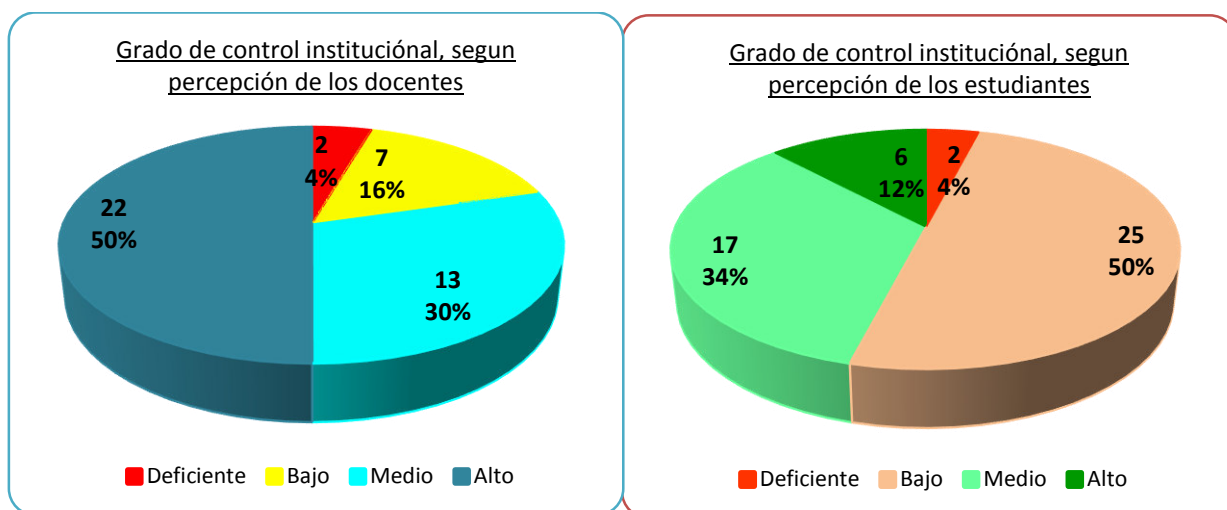
- El 68% de estudiantes indica que en la institución siempre o casi siempre se efectúan instrucciones particulares para la asignación de tareas y el 32% de estudiantes indican que en la institución nunca o sólo algunas veces se efectúan instrucciones particulares para la asignación de tareas.
- El 42% de estudiantes indica que en la institución siempre o casi siempre se efectúan acompañamientos de campo en la ejecución de tareas y el 58% de estudiantes indican que en la institución nunca o sólo algunas veces se efectúan acompañamientos de campo en la ejecución de tareas.

- El 76% de estudiantes indica que en la institución siempre o casi siempre se efectúan instrucciones particulares para la asignación de recursos y el 24% de estudiantes indican que en la institución nunca o sólo algunas veces se efectúan instrucciones particulares para la asignación de recursos.
- El 74% de estudiantes indica que la institución siempre o casi siempre realiza acompañamientos de campo en la optimización de recursos y el 26% de estudiantes indican que la institución nunca o sólo algunas veces realiza acompañamientos de campo en la optimización de recursos.
- El 78% de estudiantes indica que en la institución siempre o casi siempre los resultados operativos responden a los objetivos operativos y el 22% de estudiantes indican que en la institución nunca o sólo algunas veces los resultados operativos responden a los objetivos operativos.

**Tabla 29: Percepción de los estudiantes de gestión de ejecución**

	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Alguna vez</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
Se efectúan instrucciones particulares para la asignación de tareas	12 24%	22 44%	13 26%	3 6%	50 100%
Se efectúa acompañamiento de campo en la ejecución de tareas	10 20%	11 22%	17 34%	12 24%	50 100%
Se efectúan instrucciones particulares para la asignación de recursos	21 42%	17 34%	5 10%	7 14%	50 100%
Realizan acompañamiento de campo en la optimización de recursos	24 48%	13 26%	7 14%	6 12%	50 100%
Los resultados operativos responden a los objetivos operativos	19 38%	20 40%	9 18%	2 4%	50 100%

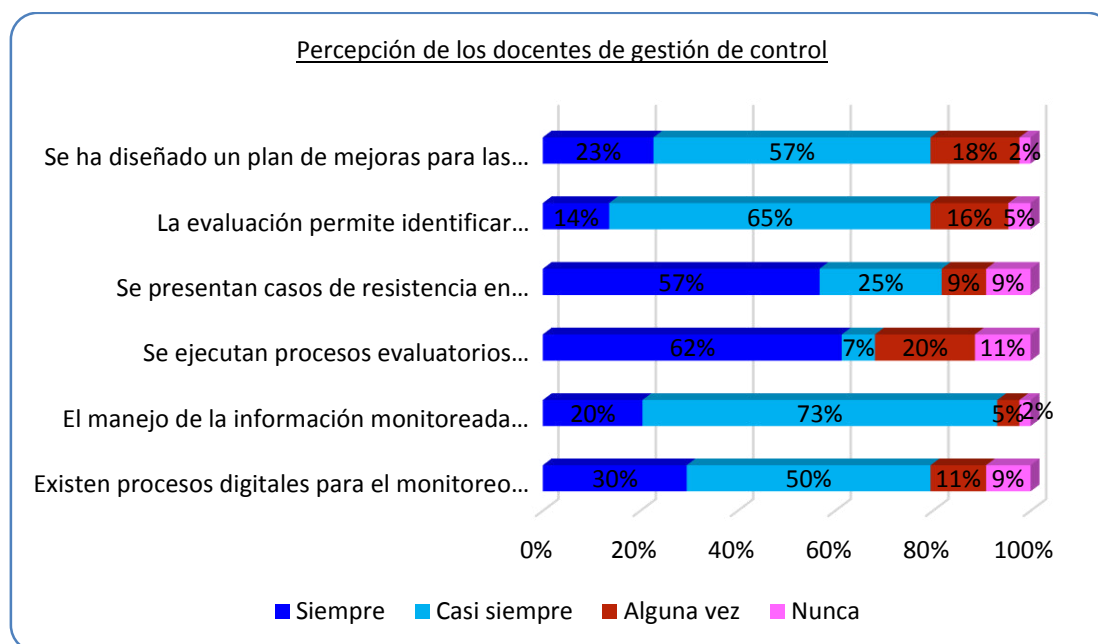
Ilustración 30 Gestión institucional según control



De los docentes entrevistados: El 50% indican que en la institución el grado de control es alto, el 30% indican que el grado de control es medio, el 16% indican que el grado de control es bajo y el 4% indica que el grado de control es deficiente.

De los estudiantes entrevistados: el 34% indican que en la institución hay un medio grado de control, 12% indican que en la institución hay un alto grado de control, el 50% indican que en la institución hay un bajo grado de control y el 4% indican que en la institución hay un deficiente grado de control.

Ilustración 31 *Percepción de los docentes de gestión de control*



- El 80% de docentes indica que en la institución siempre o casi siempre existen procesos digitales para el monitoreo de actividades y el 20% de docentes indican que en la institución nunca o sólo algunas veces existen procesos digitales para el monitoreo de actividades.
- El 93% de docentes indica que en la institución siempre o casi siempre el manejo de la información monitoreada contribuye en la mejora institucional y el 7% de docentes indican que en la institución nunca o sólo algunas veces el manejo de la información monitoreada contribuye en la mejora institucional.
- El 69% de docentes indica que en la institución siempre o casi siempre se ejecutan procesos evaluatorios posteriores a jornadas académicas y el 31% de docentes indican que en la institución nunca o sólo algunas veces se ejecutan procesos evaluatorios posteriores a jornadas académicas.

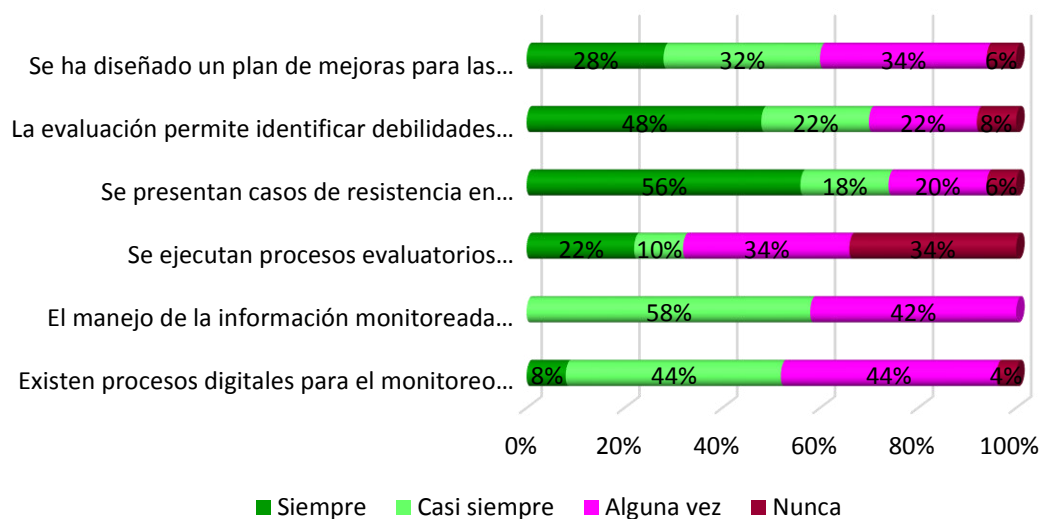


- El 82% de docentes indica que la institución siempre o casi siempre se presentan casos de resistencia en eventos de evaluación y el 18% de docentes indican que la institución nunca o sólo algunas veces se presentan casos de resistencia en eventos de evaluación.
- El 79% de docentes indica que en la institución siempre o casi siempre la evaluación permite identificar debilidades y fortalezas y el 21% de docentes indican que en la institución nunca o sólo algunas veces la evaluación permite identificar debilidades y fortalezas.
- El 80% de docentes indica que en la institución siempre o casi siempre se ha diseñado un plan de mejoras para las debilidades y amenazas y el 20% de docentes indican que en la institución nunca o sólo algunas veces se ha diseñado un plan de mejoras para las debilidades y amenazas.

**Tabla 30: Percepción de los docentes de gestión de control**

	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Alguna vez</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
Existen procesos digitales para el monitoreo de actividades	13 30%	22 50%	5 11%	4 9%	44 100%
El manejo de la información monitoreada contribuye en la mejora institucional	9 20%	32 73%	2 5%	1 2%	44 100%
Se ejecutan procesos evaluatorios posteriores a jornadas académicas	27 61%	3 7%	9 20%	5 11%	44 100%
Se presentan casos de resistencia en eventos de evaluación	25 57%	11 25%	4 9%	4 9%	44 100%
La evaluación permite identificar debilidades y fortalezas	6 14%	29 66%	7 16%	2 5%	44 100%
Se ha diseñado un plan de mejoras para las debilidades y amenazas	10 23%	25 57%	8 18%	1 2%	44 100%

**Gráfico 32** Percepción de los estudiantes de gestión de control



*Ilustración 32* **Percepción de los estudiantes de gestión de control**

- El 52% de estudiantes indica que en la institución siempre o casi siempre existen procesos digitales para el monitoreo de actividades y el 48% de estudiantes indican que en la institución nunca o sólo algunas veces existen procesos digitales para el monitoreo de actividades.
- El 58% de estudiantes indica que en la institución casi siempre el manejo de la información monitoreada contribuye en la mejora institucional y el 42% de estudiantes indican que en la institución sólo algunas veces el manejo de la información monitoreada contribuye en la mejora institucional.

- El 32% de estudiantes indica que en la institución siempre o casi siempre se ejecutan procesos evaluatorios posteriores a jornadas académicas y el 68% de estudiantes indican que en la institución nunca o sólo algunas veces se ejecutan procesos evaluatorios posteriores a jornadas académicas.
- El 74% de estudiantes indica que la institución siempre o casi siempre se presentan casos de resistencia en eventos de evaluación y el 26% de estudiantes indican que la institución nunca o sólo algunas veces se presentan casos de resistencia en eventos de evaluación.
- El 70% de estudiantes indica que en la institución siempre o casi siempre la evaluación permite identificar debilidades y fortalezas y el 30% de estudiantes indican que en la institución nunca o sólo algunas veces la evaluación permite identificar debilidades y fortalezas.
- El 60% de estudiantes indica que en la institución siempre o casi siempre se ha diseñado un plan de mejoras para las debilidades y amenazas y el 40% de estudiantes indican que en la institución nunca o sólo algunas veces se ha diseñado un plan de mejoras para las debilidades y amenazas.

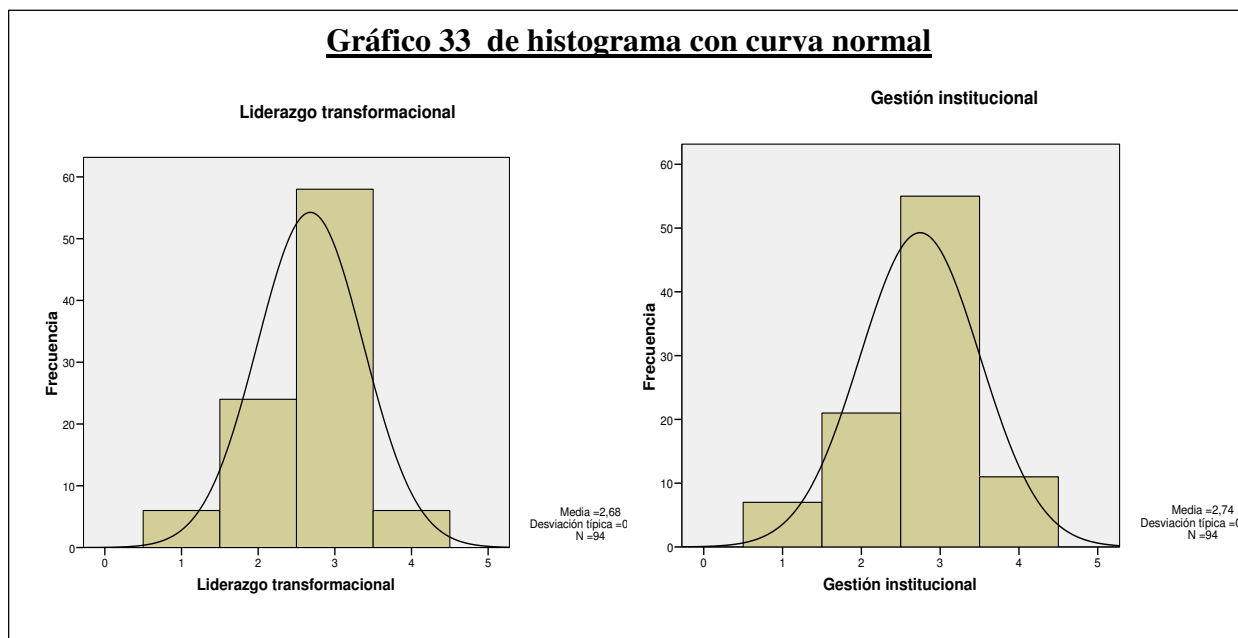
Tabla 31: Percepción de los estudiantes de gestión de control

	Siempre	Casi siempre	Alguna vez	Nunca	Total
Existen procesos digitales para el monitoreo de actividades	4 8%	22 44%	22 44%	2 4%	50 100%
El manejo de la información monitoreada contribuye en la mejora institucional	0 0%	29 58%	21 42%	0 0%	50 100%
Se ejecutan procesos evaluatorios posteriores a jornadas académicas	11 22%	5 10%	17 34%	17 34%	50 100%
Se presentan casos de resistencia en eventos de evaluación	28 56%	9 18%	10 20%	3 6%	50 100%
La evaluación permite identificar debilidades y fortalezas	24 48%	11 22%	11 22%	4 8%	50 100%
Se ha diseñado un plan de mejoras para las debilidades y amenazas	14 28%	16 32%	17 34%	3 6%	50 100%

## 4.2 Proceso de la prueba de Hipótesis.

Las hipótesis lo comprobaremos con el estadístico de la correlación de Spearman, que es una prueba no paramétrica que permite medir la asociación entre dos variables cuando sus datos se encuentran en escala ordinal o no existe distribución normal.

En la investigación las dos variables se presentan en escalas ordinales: nivel de liderazgo transformacional y grado de gestión institucional: 1=Deficiente, 2=Bajo, 3=Medio y 4=Alto, también según el gráfico de histograma con curva normal se observa que las dos variables sus datos no presentan distribución normal, presentan asimetría a la izquierda, la mayoría de sus datos tienden a tomar valores elevados.



**4.2.1 Hipótesis General:** El liderazgo transformacional influye en la gestión institucional de los institutos tecnológicos superiores de la provincia de Los Ríos durante el año 2015.

$H_0: \rho = 0$ .- El liderazgo transformacional no influye significativamente en la gestión institucional de los institutos tecnológicos superiores de la provincia de Los Ríos durante el año 2015.

$H_1: \rho \neq 0$ .- . El liderazgo transformacional influye significativamente en la gestión institucional de los institutos tecnológicos superiores de la provincia de Los Ríos durante el año 2015.

**Nivel de significancia:**  $\alpha = 0.05$  (si la sig. Es  $\leq 0.05$  se rechaza  $H_0$ )

Tabla 32: **Correlaciones: Liderazgo transformacional y Gestión institucional**

Categoría			Valor	Sig. aproximada
Docente	Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	0.762	0.000
	N de casos válidos		44	
Estudiante	Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	0.845	0.000
	N de casos válidos		50	

Según la tabla N°33 el análisis de correlación tanto para la opinión de los docentes como de los estudiantes es significativo ya que el P valor (Sig) es 0.00 menor que 0.05, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se concluye que existe relación significativa entre las variables, es decir el liderazgo transformacional influye significativamente en la gestión institucional de los institutos tecnológicos superiores de la provincia de Los Ríos.

Según la opinión de los docentes el coeficiente Rho de Spearman es 0.762, lo que indica que existe alta relación entre el liderazgo transformacional del director y la gestión institucional, y para los estudiantes el coeficiente Rho de Spearman es 0.845 lo que indica que existe muy alta relación entre el liderazgo transformacional del director y la gestión institucional, esto significa que a mayor nivel de liderazgo del director mejor será la gestión institucional.

**4.2.2 Hipótesis Específicas 1:** La Influencia idealizada del liderazgo transformacional influye en la gestión institucional de los institutos tecnológicos superiores de la provincia de Los Ríos.

$H_0: \rho = 0$ .- La Influencia idealizada no influye significativamente en la gestión institucional de los institutos tecnológicos superiores de la provincia de Los Ríos.

$H_1: \rho \neq 0$ .- La Influencia idealizada influye significativamente en la gestión institucional de los institutos tecnológicos superiores de la provincia de Los Ríos.

Nivel de significancia:  $\alpha = 0.05$  (si la sig. Es  $\leq 0.05$  se rechaza  $H_0$ )

**Tabla 33: Correlaciones: Influencia idealizada y Gestión institucional**

Categoría			Valor	Sig. aproximada
Docente	Ordinal por ordinal N de casos válidos	Correlación de Spearman	0.475 44	0.001
Estudiante	Ordinal por ordinal N de casos válidos	Correlación de Spearman	0.530 50	0.000

Según los resultados de correlación tanto para los docentes como para los estudiantes el P valor es significativo, menor a 0.05, por lo que se rechaza la hipótesis nula, entonces a un 95% de confianza se puede decir que existe una relación significativa entre las variables, es decir la Influencia idealizada influye significativamente en la gestión institucional de los institutos tecnológicos superiores de la provincia de Los Ríos.

El coeficiente de correlación para los docentes es de 0.475, lo que indica que existe moderada relación entre la Influencia idealizada del director y la gestión institucional, y para los estudiantes el coeficiente de correlación es de 0.530 lo que indica que también existe una moderada relación entre la Influencia idealizada del director y la gestión institucional.

**4.2.3 Hipótesis Específicas 2:** La inspiración motivacional del liderazgo transformacional influye en la gestión institucional de los institutos tecnológicos superiores de la provincia de Los Ríos.

$H_0: \rho = 0$ .- La inspiración motivacional del liderazgo transformacional no influye en la gestión institucional de los institutos tecnológicos superiores de la provincia de Los Ríos.

$H_1: \rho \neq 0$ .- La inspiración motivacional del liderazgo transformacional influye en la gestión institucional de los institutos tecnológicos superiores de la provincia de Los Ríos.

Nivel de significancia:  $\alpha = 0.05$  (si la sig. Es  $\leq 0.05$  se rechaza  $H_0$ )

**Tabla 34: Correlaciones: Inspiración motivacional y gestión institucional**

Categoría			Valor	Sig. aproximada
Docente	Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	0.720	0.000
	N de casos válidos		44	
Estudiante	Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	0.750	0.000
	N de casos válidos		50	

Tanto para la opinión docente como de los estudiantes el P valor (Sig) es menor que 0.05, entonces a un 95% de confianza se rechaza  $H_0$ , y se concluye que La inspiración motivacional del liderazgo transformacional influye en la gestión institucional de los institutos tecnológicos superiores de la provincia de Los Ríos.

El coeficiente de correlación para los docentes es de 0.720, lo que indica que existe alta relación entre la inspiración motivacional del director y la gestión institucional, y para los estudiantes el coeficiente de correlación es de 0.750 lo que indica que existe alta relación entre la inspiración motivacional del director y la gestión institucional.

**4.2.4 Hipótesis Específicas 3:** La estimulación intelectual del liderazgo transformacional influye en la gestión institucional de los institutos tecnológicos superiores de la provincia de Los Ríos durante el año 2013.

$H_0: \rho = 0$ .- La estimulación intelectual del liderazgo transformacional no influye en la gestión institucional de los institutos tecnológicos superiores de la provincia de Los Ríos.



$H_1: \rho \neq 0$ .- La estimulación intelectual del liderazgo transformacional influye en la gestión institucional de los institutos tecnológicos superiores de la provincia de Los Ríos.

Nivel de significancia:  $\alpha = 0.05$  (si la sig. Es  $\leq 0.05$  se rechaza  $H_0$ )

**Tabla 35: Correlaciones: estimulación intelectual y gestión institucional**

Categoría			Valor	Sig. aproximada
Docente	Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	0.746	0.000
	N de casos válidos		44	
Estudiante	Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	0.425	0.002
	N de casos válidos		50	

Según los resultados de correlación, tanto para la opinión de docentes como de los estudiantes el P valor (Sig) es menor a 0.05, entonces a un 95% de confianza se rechaza  $H_0$ , y se concluye que la estimulación intelectual del liderazgo transformacional influye significativamente en la gestión institucional de los institutos tecnológicos superiores de la provincia de Los Ríos.

El coeficiente de correlación para los docentes es de 0.746, lo que indica que existe alta relación entre la inspiración motivacional del director y la gestión institucional, y para los estudiantes el coeficiente de correlación es de 0.425 lo que indica que existe moderada relación entre la inspiración motivacional del director y la gestión institucional.

**4.2.5 Hipótesis Específicas 4:** La consideración individual del liderazgo transformacional influye en la gestión institucional de los institutos tecnológicos superiores de la provincia de Los Ríos durante el año 2015.

$H_0: \rho = 0$ .- La consideración individual del liderazgo transformacional no influye en la gestión institucional de los institutos tecnológicos superiores de la provincia de Los Ríos.

$H_1: \rho \neq 0$ .- La consideración individual del liderazgo transformacional influye en la gestión institucional de los institutos tecnológicos superiores de la provincia de Los Ríos.

Nivel de significancia:  $\alpha = 0.05$  (si la sig. Es  $\leq 0.05$  se rechaza  $H_0$ )

*Tabla 36: correlaciones: consideración individual y gestión institucional*

Categoría			Valor	Sig. aproximada
Docente	Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	0.541	0.000
	N de casos válidos		44	
Estudiante	Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	0.737	0.000
	N de casos válidos		50	

Tanto para la opinión docente como de los estudiantes el P valor (Sig) es menor que 0.05, entonces a un 95% de confianza se rechaza  $H_0$ , y se concluye que La consideración individual del director influye en la gestión institucional de los institutos tecnológicos superiores de la provincia de Los Ríos.

El coeficiente de correlación para los docentes es de 0.541, lo que indica que existe moderada relación entre la consideración individual del director y la gestión institucional, y para los estudiantes el coeficiente de correlación es de 0.737 lo que indica que existe alta relación entre la consideración individual del director y la gestión institucional.

**4.2.6 Hipótesis Específicas 5:** La tolerancia psicológica del liderazgo transformacional influye en la gestión institucional de los institutos tecnológicos superiores de la provincia de Los Ríos durante el año 2015.

$H_0: \rho = 0$ .- La tolerancia psicológica del liderazgo transformacional no influye significativamente en la gestión institucional de los institutos tecnológicos superiores de la provincia de Los Ríos durante el año 2015.

$H_1: \rho \neq 0$ .- La tolerancia psicológica del liderazgo transformacional influye significativamente en la gestión institucional de los institutos tecnológicos superiores de la provincia de Los Ríos durante el año 2015.

Nivel de significancia:  $\alpha = 0.05$  (si la sig. Es  $\leq 0.05$  se rechaza  $H_0$ )

**Tabla 37: Correlaciones: tolerancia psicológica y gestión institucional**

Categoría			Valor	Sig. aproximada
Docente	Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	0.772	0.000
	N de casos válidos		44	
Estudiante	Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	0.631	0.000
	N de casos válidos		50	

Según los resultados del coeficiente de correlación tanto para la opinión docente como de los estudiantes el P valor (Sig) es menor que 0.05, entonces a un 95% de confianza se concluye que tolerancia psicológica influye en la gestión institucional de los institutos tecnológicos superiores de la provincia de Los Ríos.

El coeficiente de correlación para los docentes es de 0.772, lo que indica que existe alta relación entre la tolerancia psicológica del director y la gestión institucional, y para los estudiantes el coeficiente de correlación es de 0.631 lo que indica que también existe alta relación entre la inspiración motivacional del director y la gestión institucional.

### 4.3. Discusión de resultados

Contextualizando los resultados a la luz de las teorías citadas en esta investigación sobre las dimensiones del Liderazgo Transformacional iniciamos con: la **Influencia idealizada** la cual esta percibida con tendencia MEDIA –ALTA por docentes y estudiantes entrevistados;

la población estudiantil pondera un mayor peso en escala MEDIA reflejado en la tabla 12 pues se detecta la inconformidad de los mismos por la NO demostración de confianza y compromiso del trabajo en equipo; sustentado por (Bass, 1985; Burns, 1978) quienes manifiestan que la **Influencia idealizada** es la capacidad que posee el líder para entusiasmar, transmitir confianza, respeto. El líder actúa de modo que sus seguidores le admiran y le quieren imitar, convirtiéndose en un modelo idealizado con un alto grado de poder simbólico. Los líderes dan ánimo, aumentan el carisma, entusiasmando a sus seguidores, para seguir sus ideales, comunicando sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad, generando responsabilidad en los miembros de la institución.

Existe ponderación en escala MEDIA por parte de estudiantes en la dimensión **Estimulación Intelectual**, sus apreciaciones se describen en la tabla 16 donde los resultados imprimen en escala NUNCA o ALGUNAS VECES promueve la creatividad e innovación, lo cual es sostenido por (Burns, 1978) El líder fomenta nuevos enfoques para resolver viejos problemas, hace hincapié en la inteligencia, la racionalidad en la solución de problemas; motiva a sus seguidores a pensar el modo de realizar las actividades diferentes. Según Bass (1985) y Burns (1978) los seguidores se transforman en solucionadores de problemas más efectivos sin la facilitación del líder. Llegan a ser más innovativos con respecto a su análisis de problemas y de las estrategias que usan para resolverlos.

De la misma manera en la dimensión **Inspiración de confianza** los estudiantes ponderan su puntuación en escala MEDIA, se observa la tabla 14 y se detecta la inconformidad estudiantil en la generación de confianza para la consecución de objetivos en el marco de desarrollo de identidad y empoderamiento de la institución; (Burns, 1978) manifiesta que en la **Inspiración de confianza** El líder aumenta el optimismo y entusiasmo, crea una visión estimulante y atractiva para sus seguidores. Además sabe comunicar su visión de modo convincente con palabras y también con su propio ejemplo.

En la dimensión **Tolerancia Psicológica** predomina la escala MEDIA tanto para docentes como estudiantes, los primeros describen en el grafico 16 que medianamente se ejercen espacios y climas propicios para resolver problemas y tolerar errores, esto consolidado fuertemente por estudiantes y que muestra el nivel de influencia con la teoría de (Bass, 2006) que manifiesta **Tolerancia Psicológica**, capacidad del líder para resolver conflictos, para manejar momentos difíciles, aprender a tolerar los errores de los demás, en la resolución de problemas.

El resultado sobre gestión institucional encontrado en la investigación es sustentado por POZNER (1997) que dice “la gestión educativa tiene que ver con toda la comunidad, escuela y sus funciones, igualmente con el bienestar, el aprendizaje y la tranquilidad de los estudiantes; de ahí que cada institución busque utilizar las herramientas a las que mejor se adapte, por lo que claramente identificamos que los estilos de liderazgo aplicados por los directores no están ejerciendo un impacto de calidad en los niveles de gestión, ya que la mayoría de los resultaos indican que no están delimitadas las funciones y normativas del personal operativo, tal como dice POZNER, es necesario tener una visión holística de la gestión institucional.

En el gráfico 19 se observa la apreciación en escala MEDIA sobre la gestión de dirección en procesos de co gobierno, no integran totalmente a docentes y estudiantes en respuesta a la normativa establecida para el ejercicio de esta actividad, esto se consolida en el gráfico 20 donde los estudiantes también reflejan ponderaciones en escala MEDIA sobre lo referido, analizando lo que dice Según (Huari, 2014) considera que el líder controlador absorbe la responsabilidad del trabajo y las decisiones del grupo. Este se caracteriza por decir, dirigir, delegar y resolver problemas, controla el trabajo y los resultados del grupo desde la gobernabilidad que para Antonio Camou plantea una definición amplia rescatando su carácter multidimensional y relacional. Así la gobernabilidad debe ser entendida como “un estado de equilibrio dinámico entre el nivel de las demandas societales y la capacidad del sistema político (estado/gobierno) para responderlas de manera legítima y eficaz” (Camou, 2001).

Por otro lado no se está abordando la gobernabilidad, es decir contrastar lo técnico con lo político como dice: MORENO. M (2006) manifiesta que la gestión es un “conjunto de acciones desplegadas por quienes están a cargo de espacios organizacionales, y únicamente puede ser entendida como nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, tiene que ver con gobernabilidad y ésta con los nuevos balances e integraciones necesarias entre lo técnico y lo político”

En el contexto de **Planificación** los docentes ponderan en escala ALTA y los estudiantes no coinciden con sus maestros, estos indican en la tabla 26 que la dirección no alinea las actividades operativas a la misión y visión institucional, en este apartado se analiza la teoría de (Farro, 2014), el planeamiento estratégico educativo “es un proceso mediante el cual una institución educativa define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas”.

En la dimensión **Organización** los estudiantes ponderan un mayor peso en escala MEDIA reflejado en la tabla 28 donde los procesos de información son cuestionados al no ser depositados en repositorios virtuales, además se evidencian la creación de comisiones de trabajo al inicio de año pero no su organización por los integrantes. Según Henri Farol, citado por (Hall, 2011), define a la organización como: “organizar una institución es dotar con todo lo necesario para su funcionamiento: materias primas, herramientas, capital y personal”. Este autor reconoce que la organización se puede dividir en dos partes: organización material y organización humana.

En la dimensión **Control** los docentes ponderan escala ALTA, mientras estudiantes al contrario BAJA reflejado en la tabla 32 donde enuncian la inexistencia de procesos digitales para el monitoreo de actividades ligadas a la ejecución de procesos evaluatorios y planes de mejoras en debilidades de la institución, analizado con lo que dice (Alvarado, 1999), que entiende al control como proceso de recojo de información para tomar decisiones para mejorar la calidad educativa, es vital entender que toda actividad educativa

debe ser evaluada, y que la evaluación debe constituir un “modus vivendi” de los actores educativos.

Con el estudio queda demostrado que la variable independiente Liderazgo transformacional tiene influencia en el **la gestión institucional**. También podemos señalar que la variable independiente se encuentra correlacionada con la variable dependiente.

Se ha encontrado un R cuadrado de 0.68 lo que significa que el **Liderazgo transformacional** expresan el 68% del comportamiento de la variable dependiente.

Cardona (2005:61) expresa que el liderazgo transformacional es atrayente y motiva a la gente. Es un líder inconformista, visionario, capaz de apreciar holísticamente el proceso, con una amplia visión de sus objetivos de vida, con una actitud positiva y sobre todo un estratega, flexible, emprendedor e innovador. Transforma tanto el estado de las cosas en la organización como las mismas aspiraciones e ideales de los seguidores.

Leitwood (1999) señala el liderazgo transformacional es el más idóneo para ser desarrollado en las instituciones educativas por sus docentes. Este liderazgo motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan, produciendo cambios en los grupos, organizaciones y en la sociedad, acoplándose perfectamente en la dinámica desarrollada en las organizaciones educativas.

Martins, Cammaroto, Díaz y Canelón (2009) enfatizan la necesidad de generar en el directivo-docente, las competencias propias del liderazgo transformacional como medio para desarrollar una gestión educativa de calidad, con una misión y visión organizacional compartida, que le ayudara a planificar el trabajo en colectivo, para lograr metas en común, hacia una transformación educativa y social, tomando en cuenta que el éxito de una organización depende tanto del crecimiento como el desarrollo de quienes la integran.

El liderazgo transformacional puede dar lugar a importantes cambios y resultados en la organización, ya que transforma al personal para que procure los objetivos y metas de la

institución. Esta transformación de los seguidores, se logra induciendo cambios en sus objetivos, valores, necesidades, creencias y aspiraciones. Los líderes transformacionales prestan atención individualizada, estímulo intelectual y poseen carisma.

#### **4.4. Adopción de decisiones.**

La investigación a través de los resultados encontrados nos permite adoptar las siguientes decisiones:

Rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis de investigación, en tal sentido, el liderazgo transformacional influye significativamente en la gestión institucional de directivos de Institutos tecnológicos superiores de la Provincia de Los Ríos.

Esta decisión se sustenta en el P valor hallado para el liderazgo transformacional en un  $P = 0,001$  menos que 0,05 de nivel de significancia, mientras que para la gestión institucional se ha encontrado un P valor 0.000 menor que 0,05 de nivel de significancia.

Rechazar la hipótesis específica nula y aceptamos la hipótesis específica: La Influencia idealizada del liderazgo transformacional influye en la gestión institucional de los institutos tecnológicos superiores de la provincia de Los Ríos. Puesto que el P valor es significativo, menor a 0.05, por lo que se rechaza la hipótesis nula, entonces a un 95% de confianza se puede decir que existe una relación significativa entre las variables, es decir la Influencia idealizada influye significativamente en la gestión institucional de los institutos tecnológicos superiores de la provincia de Los Ríos.

Rechazar la hipótesis específica nula y aceptamos la hipótesis específica: La inspiración motivacional del liderazgo transformacional influye en la gestión institucional de los institutos tecnológicos superiores de la provincia de Los Ríos.



Pues: el P valor (Sig) es menor que 0.05, entonces a un 95% de confianza se rechaza  $H_0$ , y se concluye que La inspiración motivacional del liderazgo transformacional influye en la gestión institucional de los institutos tecnológicos superiores de la provincia de Los Ríos.

El coeficiente de correlación para los docentes es de 0.720, lo que indica que existe alta relación entre la inspiración motivacional del director y la gestión institucional, y para los estudiantes el coeficiente de correlación es de 0.750 lo que indica que existe alta relación entre la inspiración motivacional del director y la gestión institucional.

Rechazar la hipótesis específica nula y aceptamos la hipótesis específica: La estimulación intelectual del liderazgo transformacional influye significativamente en la gestión institucional de los institutos tecnológicos superiores de la provincia de Los Ríos.

Según los resultados de correlación, tanto para la opinión de docentes como de los estudiantes el P valor (Sig) es menor a 0.05, entonces a un 95% de confianza se rechaza  $H_0$ , y se concluye que la estimulación intelectual del liderazgo transformacional influye significativamente en la gestión institucional de los institutos tecnológicos superiores de la provincia de Los Ríos.

Además de rechazar la hipótesis específica nula y aceptar la hipótesis específica: La tolerancia psicológica influye en la gestión institucional de los institutos tecnológicos superiores de la provincia de Los Ríos. Según los resultados del coeficiente de correlación tanto para la opinión docente como de los estudiantes el P valor (Sig) es menor que 0.05, entonces a un 95% de confianza se concluye que tolerancia psicológica influye en la gestión institucional de los institutos tecnológicos superiores de la provincia de Los Ríos.

## Conclusiones

Una vez discutido los grados de correlación entre la variable Liderazgo Transformacional y gestión Institucional en institutos superiores tecnológicos de la provincia de Los Ríos y el rechazo de la hipótesis nula se procede a describir las siguientes conclusiones.

- El resultado hallado mediante el análisis de regresión múltiple nos permite aceptar la hipótesis de la investigación; es decir, que existe influencia del liderazgo transformacional en la gestión institucional de Directores de institutos tecnológicos superiores de la Provincia de Los Ríos sustentado en el P valor hallado para el liderazgo transformacional en un  $P = 0,001$  menos que 0,05 de nivel de significancia, mientras que para la gestión institucional se ha encontrado un P valor 0.000 menor que 0,05 de nivel de significancia.
- Mediante el análisis de regresión simple se ha encontrado un P valor de 0.000 al nivel de significación de 0,05, lo que nos permite aceptar la hipótesis específica 1; La Influencia idealizada del liderazgo transformacional influye en la gestión institucional de los institutos tecnológicos superiores de la provincia de Los Ríos.
- Los resultados de la hipótesis específica 2 indican que la inspiración motivacional del liderazgo transformacional influye en la gestión institucional de los institutos tecnológicos superiores de la provincia de Los Ríos. Pues: el P valor (Sig) es menor que 0.05, entonces a un 95% de confianza se rechaza  $H_0$ , y se concluye que La inspiración motivacional del liderazgo transformacional influye en la gestión institucional de los institutos tecnológicos superiores de la provincia de Los Ríos.
- Posterior a los resultados estadísticos permite aceptar la hipótesis: La estimulación intelectual del liderazgo transformacional influye significativamente en la gestión institucional de los institutos tecnológicos superiores de la provincia de Los Ríos, según los resultados de correlación, tanto para la opinión de docentes como de los

estudiantes el P valor (Sig) es menor a 0.05, entonces a un 95% de confianza se rechaza  $H_0$ , y se concluye que la estimulación intelectual del liderazgo transformacional influye significativamente en la gestión institucional de los institutos tecnológicos superiores de la provincia de Los Ríos.

- Las correlaciones encontradas entre los estilos de liderazgo y desempeño docente son significativas. Esto explica que, a menor aplicación de un estilo de liderazgo adecuado por parte del director se obtiene menor desempeño docente.
- El estilo de liderazgo transformacional del director ha contribuido positivamente en las dimensiones: inspiración motivacional, capacidades pedagógicas, emocionalidad, desempeño de sus funciones laborales y las relaciones interpersonales con sus alumnos, y los estilos autoritario y liberal han contribuido negativamente en la dimensión resultados de su labor educativa docente.
- La influencia idealizada desde la teoría del liderazgo transformacional es medianamente valorada por los miembros de la comunidad educativa.

## **Recomendaciones**

- Aplicar normativas de gestión operativa técnica para el desarrollo del trabajo académico en los institutos.
- Establecer un plan de seguimiento a la aplicación de Normativa de gestión operativa técnica de procesos curriculares.
- Definir un plan operativo semestral de trabajo para la consolidación de actividades curriculares, académicas y de convivencia con los indicadores de calidad que exigen los organismos de control de la educación superior en el Ecuador.

- Establecer políticas institucionales internas para la aplicación de estilos de liderazgo en las actividades coyunturales de los institutos con el propósito de aumentar los niveles de conformidad y satisfacción en los miembros de la comunidad educativa.
- Definir fortalezas y debilidades de los estilos democrático y autoritario desde el enfoque transformacional para la reflexión grupal y sus efectos en las actividades cotidianas emprendidas.
- Trabajar en las dimensiones del liderazgo transformacional como la inspiración de confianza, estimulación intelectual y consideración individual de los miembros de la institución.

## Referencias bibliográficas

- Alvarado, J. (1999). *Tipos de liderazgo*. MADrid España: PAidos.
- Bass, B. M. (2006). Transformational leadership [Liderazgo transformacional]. . *New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers*, 87.
- Benaiges, D. (07 de julio de 2011). *Revista Digital Verdadera Seducción*. Obtenido de Revista Digital Verdadera Seducción: <http://revista-digital.verdadera-seducccion.com/concepto-de-lider/>
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper Row.
- Camou, A. (21 de Agosto de 2001). Los desafíos de la gobernabilidad. *Flacso*, 25-29.
- Castillo, M. (2013). *Procesos en la gestion organizativa de escuelas*. La Paz: Bolivia.
- Cavalcante, F. (2013). Gestión directiva de establecimientos educativos. *Ijhsshi.org*, 56-63.
- Chiavenato, I. (1999). *Liderazgo*. Bogota: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mexico: McGraw- Hill.
- Farro, D. (2014). Planeacion escolar en primaria. *Educación*, 55-61.
- Fuentes, C. (2015). *Planeamiento académico*. Bogotá Colombia: America.

- Garbanzo Vargas Guisselle, O. D. (2010). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. *Educación 34 (1)*, 15-29.
- Goleman, D. (2009). *Inteligencia emocional*. San Juan: Union America.
- Guerra, S. (2013). *Evaluación y control*. Caracas: Endobo.
- Hall, A. (2011). *Organizacion de centros escolares*. Bogota: America.
- Huari, I. (2014). Estilos de direccion en la educación. *REINDEX*, 27 - 33.
- Lara, L. (2006). *Leader teachings* . New Yersey: U.S.A.
- Moreno, L. (2006). *Gestion educativa*. Loja Ecuador: UTPL.
- Navarro, R. (2012). La gestión escolar: Conceptualización y revisión crítica del estado de la literatura. , Enero-Junio, México, UPN. Unidad Zacatecas. *Revista del taller regional de investigación educativa*. Año 4, núm. 7, 34,42.
- Pirela, L. (2004). Enfoque epistemológico del liderazgo trnaformacional. *Omnia*, 16.
- Roche, R. (2002). *Liderazgo Motivacional*. Santiago: U de Chile.
- Rodriguez, J. (2004). Planificación estratégica. *Planificacion en instituciones de educacion superior* (págs. 23,25). Babahoyo: UTB.
- Tapia, J. (2012). *Modelos de evaluación en educación*. Mexico: Trillas.
- Triana, S. (2012). *Control y evaluación de la academia*. Caracas: Endobo.
- UNESCO. (2011). *Manual de gestion para directores*. Lima: Bilioteca Nacional del Peru.

### **Bibliografía complementaria desde citas**

- [1]. Al Hussami, M. (2008). A Study of Nurses' Job Satisfaction: The Bass, B. M. (1981). *Stogdill's Handbook of Leadership*. Nueva York: The Free Press.
- [2]. Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1995). *The Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)* [El *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*]; Redwood City: Mind Garden.
- [3]. Bass, B. M. y Riggio, R. (2006). *Transformational leadership [Liderazgo transformacional]*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- [4]. Bass, B., Avolio B. & Goodheim L. (1987). Biography and the assessment of transformational leadership at the world class level. *Journal of Management*, 13,
- [5]. Bernal, J. L. (2000). Cuestionario sobre liderazgo transformacional. Aportaciones desde una invetigación. En *Liderazgo y organizaciones que aprenden*. Congreso

- Internacional sobre Dirección de Centros Educativos, Bilbao: Universidad de Deusto, pp. 441-458.
- [6]. Burns, J. (1978). *Leadership*. [Liderazgo]. New York: Harper & Row.
  - [7]. Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Brasil: Edición
  - [8]. Crovi, D. (2002). Sociedad de la Información y el conocimiento. Entre el optimismo y la desesperanza. *Revista Mexicana de Ciencias políticas y sociales*, XLV.
  - [9]. Cuadra Peralta, A. & Veloso Besio, C. (2007). *Liderazgo, Clima y Satisfacción laboral en las Organizaciones*.
  - [10]. Donnelly, J., Gibson, J. & Ivancevich, J. (1998). *La Nueva Dirección de Empresas: De la Teoría*.
  - [11]. French, W&Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional*. México: Editorial Prentice Hall.
  - [12]. Gardiner, M. & Tiggemann, M. (1999). Gender differences in leadership style, job stress and mental health in male- and female- dominated industries. *Journal of Occupational Psychology*. 72,301-315.
  - [13]. Garbanzo, G. M. y Orozco, V. H. (2007). Desafíos del sistema educativo costarricense: un nuevo paradigma de la administración de la educación. *Revista Educación*, 31(2), 95-110.
  - [14]. Gibson, J., Ivancevich, J. & Donnelly, J. (1996). *Las organizaciones*. Madrid: Editorial McGraw
  - [15]. Pezeshki Rad, G., Golshiri Esfahani, Z. & Zamani Miandashti, N. (2008). Investigation of Leadership Style Correlates Affecting Jihad-e-Keshavarzi Staffs Job Satisfaction in Yazd. *Journal Agric*.
  - [16]. Romero, O. (1993). Liderazgo motivacional: concepción y aplicación en la industria. *Revista*.
  - [17]. Sabucedo, J. (1996). *Psicología Política*, Madrid: Editorial Síntesis Psicológica. Schriesheim, C.
  - [18]. Siliceo, A., Casares, D. & Gonzalez, J. (1999). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional*. México: Editorial McGraw Hill.
  - [19]. Sobral, J. (1998). *Conducta Política Individual*. Madrid: Editorial Pirámide. Strauss, G., Sayles, L. & Nannetti, J. (1995). *Problemas Humanos de la Administración*. Editorial Prentice-Hall hispanoamericana S.A.
  - [20]. Stringer, L. (2006). The Link Between the Quality of the Supervisor–Employee
  - [21]. Support, Transactional Leadership, Transformational Leadership, and Level
  - [22]. Yukl, G. A. (2006). *Leadership in organizations [Liderazgo en organizaciones]*, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall.
  - [23]. Zabalza, M. A. (2002). *La enseñanza universitaria. El escenario y sus protagonistas*. Madrid.

## **ANEXOS**

### **1. Cuadro de Consistencia**

#### **1. Instrumentos de recolección de datos.**

## Matriz de consistencia

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Instrumentos	Informantes	
					Docentes	Alumnos
<b>GENERAL</b> ¿Cuál es la influencia del liderazgo transformacional en la gestión institucional de los institutos tecnológicos superiores de la provincia de Los Ríos durante el año 2015?  <b>Problemas Específicos</b> Como influye la inspiración motivacional del liderazgo transformacional en la gestión institucional.	<b>OBJETIVO GENERAL</b> Determinar la influencia del liderazgo transformacional en la gestión institucional de los institutos tecnológicos superiores de la provincia de Los Ríos durante el año 2015  <b>Objetivos específicos</b> Analizar la influencia de la inspiración motivacional del liderazgo transformacional en la gestión institucional.	<b>GENERAL</b> El liderazgo transformacional influye en la gestión institucional de los institutos tecnológicos superiores de la provincia de Los Ríos durante el año 2015  <b>Hipótesis específicas</b> La inspiración motivacional del liderazgo transformacional influye en la gestión institucional de los institutos tecnológicos superiores de la provincia de Los Ríos durante el año 2015	<b>Variable Independiente</b> <b>Liderazgo transformacional</b>  Dimensiones e Indicadores:  <b>Influencia idealizada</b>  <b>Inspiración motivacional</b>  <b>Estimulación intelectual</b>  <b>Consideración individual</b>  <b>Tolerancia Psicológica</b>	<b>La encuesta</b> es un instrumento de la investigación que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa para la obtención de información específica.	X	X



<p>Como influye la estimulación intelectual del liderazgo transformacional en la gestión institucional?</p> <p>Como influye la consideración individual del liderazgo transformacional en la gestión institucional?</p> <p>Como influye la tolerancia psicológica del liderazgo transformacional en la gestión institucional?</p>	<p><b>Identificar</b> la influencia de la estimulación intelectual del liderazgo transformacional en la gestión institucional.</p> <p><b>Establecer</b> la influencia de la consideración individual del liderazgo transformacional en la gestión institucional.</p> <p><b>Definir</b> la relación de la tolerancia psicológica del liderazgo transformacional en la gestión institucional.</p>	<p>La estimulación intelectual del liderazgo transformacional influye en la gestión institucional de los institutos tecnológicos superiores de la provincia de Los Ríos durante el año 2015</p> <p>La consideración individual del liderazgo transformacional influye en la gestión institucional de los institutos tecnológicos superiores de la provincia de Los Ríos durante el año 2015</p> <p>La tolerancia psicológica del liderazgo transformacional influye en la gestión institucional de los institutos tecnológicos superiores de la provincia de Los Ríos durante el año 2015.</p>	<p><b>Y: Gestión Institucional</b></p> <p>Dimensiones e Indicadores</p> <p><b>Dirección institucional</b></p> <p><b>Planificación</b></p> <p><b>Organización</b></p> <p><b>Ejecución</b></p> <p><b>Control</b></p> <p>Alto: 31 - 40 Medio: 21 - 30 Bajo: 11 – 20 Deficiente: 0 - 10</p>	<p>Con los directivos, conocer sobre la evaluación de la gestión administrativa de las instituciones a través de reglamentación interna, el clima institucional.</p>		
---	---	--	---	--	--	--



**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS**  
**FACULTAD DE EDUCACIÓN**  
**UNIDAD DE POSGRADO**  
**DOCTORADO EN EDUCACIÓN**  
**FICHA DE VALIDACIÓN**

**I. DATOS INFORMATIVOS**

Apellido y Nombre del Informante	Cargo o Institución donde Labora	Nombre del Instrumento de Evaluación	Autor del Instrumento
	<b>UNMSM-FE-UPG</b>	<b>ENCUESTA A ESTUDIANTES</b>	Magister GONZALO PEÑAFIEL N. (investigador)

**TITULO:**

*“Liderazgo transformacional y su influencia en la gestión institucional de institutos tecnológicos superiores de la provincia de Los Ríos, durante el año 2015”.*

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0- 20%	Regular 21- 40%	Buena 41- 60 %	Muy buena 61-80%	Excelente 81- 100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables					
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico científicos					
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones					
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					
10. OPORTUNIDAD	El instrumento ha sido aplicado en el momento oportuno o más adecuado					

**III. OPINION DE APLICACIÓN:**

Aplicable [ ]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

**IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN:** \_\_\_\_\_

Ciudad universitaria, ... enero.. ... del 2015	Lima del			
Lugar y fecha	DNI	Firma del Experto	Teléfono	

**“Año de la Promoción de la Industria Responsable y del compromiso Climático”**

Lima, : Mayo de 2015.

Señor (a):

.....  
Docente de la Unidad de Post Grado de la Facultad de Educación UNMSM  
Presente.-

**Asunto: Validación de Instrumentos**

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. Para saludarlo cordialmente y al mismo tiempo para hacer de su conocimiento que siendo estudiante del Doctorado en Educación de la unidad de Postgrado de la Facultad de Educación de la UNMSM, vengo realizando la investigación científico-pedagógico sobre el tema: “*Liderazgo transformacional y su influencia en la gestión institucional de institutos tecnológicos superiores de la provincia de Los Ríos, durante el año 2015*”.

Como especialista en investigación científico-pedagógica con amplia experiencia en el tema de educación. Requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación, para ello solicito su colaboración para que emita su opinión sobre los instrumentos de recolección de datos adjuntos, a fin de calcular indicadores subjetivos de validez, calificando elemento por elemento a partir de sus puntuaciones con la respectiva escala de respuesta.

Mucho agradeceré pueda evaluar el referido documento, para ello adjunto lo siguiente:

- 1) El Informe de validación, cuyo aspecto se servirá absolver.
- 2) La matriz de consistencia (cuyo comportamiento se busca medir), y otros aspectos que puedan ilustrar el sentido de la investigación.

Agradezco a Ud. la atención a la presente, como también deseo expresarle la consideración más distinguida.

Atentamente,

.....  
**Mag. GONZALO PEÑAFIEL NIVELA**  
**CEDULA N° 0923509426**

### INFORME FINAL DEL JURADO EXPERTO – VALIDEZ DE CONTENIDO

Instrumento: Cuestionario de los Docentes de institutos superiores tecnológicos de la Provincia de Los Ríos \_ Ecuador

Tema: *“Liderazgo transformacional y su influencia en la gestión institucional de institutos tecnológicos superiores de la provincia de Los Ríos, durante el año 2015”.*

**Autor:** Mgs. Gonzalo Peñafiel Nivelá

**Jurado experto:** Doctor/a:

**Docente de la Universidad:** .....

Aspectos	Criterios	Inapropiado	Poco apropiado	Apropiado	Muy apropiado
Intencionalidad	El cuestionario permite determinar el nivel de estrategia de aprendizaje, por lo tanto el instrumento es:				
Suficiente	La cantidad de ítems del inventario es:				
Consistencia	El cuestionario ha sido construido en base a aspectos científicos, por lo tanto el instrumento es:				
Coherencia	El inventario muestra coherencia entre las dimensiones, indicadores e ítems, por lo tanto el instrumento es:				

\_\_\_\_\_  
Firma del Jurado examinador

Doctor/a .....

### INFORME FINAL DEL JURADO EXPERTO – VALIDEZ DE CONTENIDO

Instrumento: Cuestionario de los Directivosde institutos superiores tecnológicos de la Provincia de Los Rios \_ Ecuador

Tema:“*Liderazgo transformacional y su influencia en la gestión institucional de institutos tecnológicos superiores de la provincia de Los Ríos, durante el año 2013*”.

Autor:Mgs. Gonzalo Peñafiel Nivelá

Jurado experto: Doctor/a:

Docente de la Universidad: .....

Aspectos	Criterios	Inapropiado	Poco apropiado	Apropiado	Muy apropiado
Intencionalidad	El cuestionario permite determinar el nivel de estrategia de aprendizaje, por lo tanto el instrumento es:				
Suficiente	La cantidad de ítems del inventario es:				
Consistencia	El cuestionario ha sido construido en base a aspectos científicos, por lo tanto el instrumento es:				
Coherencia	El inventario muestra coherencia entre las dimensiones, indicadores e ítems, por lo tanto el instrumento es:				

\_\_\_\_\_  
Firma del Jurado examinador

Doctor/a .....



## UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

### FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

### UNIDAD DE POSGRADOS DOCTORADO EN EDUCACION

#### INSTRUMENTO 01

#### CUESTIONARIO A DOCENTES

Estimado docente, el presente cuestionario es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad de obtención de la información acerca de **liderazgo transformacional del director**, por favor Lea con atención y conteste las preguntas marcando con una X en un solo recuadro

La escala de calificación es el siguiente

<b>1</b>	Nunca	<b>2</b>	Alguna vez	<b>3</b>	Casi siempre	<b>4</b>	Siempre
----------	-------	----------	------------	----------	--------------	----------	---------

	<b>Influencia idealizada</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1	Demuestran autoconfianza y generan entusiasmo				
2	Involucran al personal al trabajo en equipo y obtiene respeto				
3	Demuestran confianza y compromiso con los docentes				
4	Generan lealtad y responsabilidad ante los miembros de la organización				
5	Muestran la honestidad y es coherente en su labor directivo				
	<b>Inspiración motivacional</b>				
6	Desarrollan un sentido de identidad de la institución , que es asumido y sentido por los docentes				
7	Dirigen a la organización de modo optimista hacia consecución de objetivos importantes				
8	Generan confianza y plantean propuesta que permite crecer				

9	Puntualizan la misión institucional y su razón de ser				
10	Desarrollan un fuerte sentido de identidad con los miembros de la institución				
	<b>Estimulación intelectual</b>				
11	Animan a reflexionar a los docentes a mejorar los resultados de los aprendizajes				
12	Promueven la actualización docente con la finalidad de contrarrestar los posibles dificultades				
13	Promueven la creatividad y la innovación en su labor docente				
14	Promueven el desarrollo de las habilidades y capacidades docentes				
15	Promueven la motivación de los docentes para la mejora de la enseñanza aprendizaje				
	<b>Consideración individual</b>				
16	Demuestran empatía teniendo en consideración los sentimientos y necesidades de cada docente				
17	Son sensibles a las necesidades e intereses de cada docente				
18	Dan apoyo a cada docentes en desarrollo de las actividades pedagógicas				
19	Ayudan a los docentes a desarrollar sus potencialidades				
20	Apoyan a las propuestas que permitan hacer mejoras en el aprendizaje				
	<b>Tolerancia psicológica</b>				
21	Manejan el sentido humor en la resolución de situaciones inconvenientes				
22	Emplean sentido de humor para crear una clima propicio para tratar problemas que surgen en la institución				
23	Su sentido de humor facilita realización de trabajo en equipo e individualmente				
24	Disponen de sentido de humor en momentos complejos de problemas				
25	Toleran los errores de los miembros de la organización				
26	Manejan los errores a partir de cual se reflexiona				

Elaboración: Autor

# UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

## FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN UNIDAD DE POSGRADOS DOCTORADO EN EDUCACION

### INSTRUMENTO 02

### CUESTIONARIO A DIRECTIVOS

Estimado directivo, el presente cuestionario es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad de obtención de la información acerca de **liderazgo transformacional del director**, por favor Lea con atención y conteste las preguntas marcando con una X en un solo recuadro

La escala de calificación es el siguiente

1	Nunca	2	Alguna vez	3	Casi siempre	4	Siempre
---	-------	---	------------	---	--------------	---	---------

	Influencia idealizada	1	2	3	4
1	Demuestra autoconfianza y genera entusiasmo				
2	Involucra a su personal al trabajo en equipo y obtiene respeto				
3	Demuestra confianza y compromiso en si misma y con los docentes				
4	Genera lealtad y responsabilidad ante los miembros de la organización				
5	Muestra la honestidad y es coherente en su labor directivo				
	Inspiración motivacional				
6	Desarrolla un sentido de identidad de la institución , que es asumido y sentido por los docentes				
7	Dirige a la organización de modo optimista hacia consecución de objetivos importantes				
8	Genera confianza y plantea propuesta que permite crecer				



9	Puntualiza la misión institucional y su razón de ser				
10	Desarrolla un fuerte sentido de identidad con los miembros de la institución				
	<b>Estimulación intelectual</b>				
11	Anima a reflexionar a los docentes a mejorar los resultados de los aprendizajes				
12	Promueve la actualización docente con la finalidad de contrarrestar los posibles dificultades				
13	Promueve la creatividad y la innovación en su labor docente				
14	Promueve el desarrollo de las habilidades y capacidades docentes				
15	Promueve la motivación de los docentes para la mejora de la enseñanza aprendizaje				
	<b>Consideración individual</b>				
16	Demuestra empatía teniendo en consideración los sentimientos y necesidades de cada docente				
17	Es sensible a las necesidades e intereses de cada docente				
18	Da apoyo a cada docentes en desarrollo de las actividades pedagógicas				
19	Ayuda a los docentes a desarrollar sus potencialidades				
20	Apoya a las propuestas que permitan hacer mejoras en el aprendizaje				
	<b>Tolerancia psicológica</b>				
21	Maneja el sentido humor en la resolución de situaciones inconvenientes				
22	Emplea sentido de humor para crear una clima propicio para tratar problemas que surgen en la institución				
23	Su sentido de humor facilita realización de trabajo en equipo e individualmente				
24	Dispone de sentido de humor en momentos complejos de problemas				
25	Tolera los errores de los miembros de la organización				
26	Maneja los errores a partir de cual se reflexiona				

# UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

## FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN UNIDAD DE POSGRADOS DOCTORADO EN EDUCACION

### INSTRUMENTO 03

### CUESTIONARIO A ESTUDIANTES

Estimados estudiantes, el presente cuestionario es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad de obtención de la información acerca de Gestión institución al, por favor Lea con atención y conteste las preguntas marcando con una X en un solo recuadro

La escala de calificación es el siguiente

<b>1</b>	Nunca	<b>2</b>	Alguna vez	<b>3</b>	Casi siempre	<b>4</b>	Siempre
----------	-------	----------	------------	----------	--------------	----------	---------

	<b>Dirección</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1	La institución tiene establecido políticas de administración interna				
2	La administración responde a la práctica de normativas establecidas				
3	Se ha creado el proceso de co gobierno con comisiones internas				
4	Los procesos de co gobierno integran a docentes y estudiantes				
5	En la institución se refleja la gobernabilidad desde la dirección				
	<b>Planificación</b>				
6	La institución ha descrito los objetivos educacionales estratégicos				
7	Se ha descrito la Misión y Visión institucional				
8	Se ha socializado los objetivos educacionales estratégicos				
9	Los objetivos operativos se alinean a las funciones de cada comisión				

10	Desarrollan actividades operativas en función de objetivos anuales				
	<b>Organización</b>				
11	Se ha coordinado la organización de comisiones de trabajo internas				
12	Las comisiones de trabajos interna organizan agendas de trabajo				
13	Los procesos operativos proyectan las actividades a ejecutar a inicio del año				
14	Los procesos operativos evalúan las actividades a ejecutar a fin de año				
15	Existe un repositorio virtual de información				
	<b>Ejecución</b>				
16	Se efectúan instrucciones particulares para la asignación de tareas				
17	Se efectúa acompañamiento de campo en la ejecución de tareas				
18	Se efectúan instrucciones particulares para la asignación de recursos				
19	Realizan acompañamiento de campo en la optimización de recursos				
20	Los resultados operativos responden a los objetivos operativos				
	<b>Control</b>				
21	Existen procesos digitales para el monitoreo de actividades				
22	El manejo de la información monitoreada contribuye en la mejora institucional				
23	Se ejecutan procesos evaluatorios posteriores a jornadas académicas				
24	Se presentan casos de resistencia en eventos de evaluación				
25	La evaluación permite identificar debilidades y fortalezas				
26	Se ha diseñado un plan de mejoras para las debilidades y amenazas				

Elaboración: Autor

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala			
				1	2	3	4
Liderazgo transformacional	Influencia idealizada	Capacidad	1. Demuestra autoconfianza y genera entusiasmo				
			2. Involucra a su personal al trabajo en equipo y obtiene respeto				
			3. Demuestra confianza y compromiso en si misma y con los docentes				
		comportamiento	4. Genera lealtad y responsabilidad ante los miembros de la organización				
			5. Muestra la honestidad y es coherente en su labor directivo				
	Inspiración motivacional	Visión y objetivo institucional	6. Desarrolla un sentido de identidad de la institución, que es asumido y sentido por los docentes				
			7. Dirige a la organización de modo optimista hacia consecución de objetivos importantes				
			8. Genera confianza y plantea propuesta que permite crecer				
		Sentido e identidad	9. Puntualiza la misión institucional y su razón de ser				
			10. Desarrolla un fuerte sentido de identidad con los miembros de la institución				
	Estimulación intelectual	Generación de nuevas ideas	11. Anima a reflexionar a los docentes a mejorar los resultados de los aprendizajes				
			12. Promueve la actualización docente con la finalidad de contrarrestar los posibles dificultades				
			13. Promueve la creatividad y la innovación en su labor docente				
		Desarrollo de capacidades	14. Promueve el desarrollo de las habilidades y capacidades docentes				
			15. Promueve la motivación de los docentes para la mejora de la enseñanza aprendizaje				
	Consideración individualizada	Atención personal	16. Demuestra empatía teniendo en consideración los sentimientos y necesidades de cada docente				
			17. Es sensible a las necesidades e intereses de cada docente				
		Apoyo a propuestas	18. Da apoyo a cada docentes en desarrollo de las actividades pedagógicas				
			19. Ayuda a los docentes a desarrollar sus potencialidades				
			20. Apoya a las propuestas que permitan hacer mejoras en el aprendizaje				
	Tolerancia psicológica	Inteligencia Emocional	21. Maneja el sentido humor en la resolución de situaciones inconvenientes				
			22. Emplea sentido de humor para crear un clima propicio para tratar problemas que surgen en la institución				
			23. Su sentido de humor facilita realización de trabajo en equipo e individualmente				
			24. Dispone de sentido de humor en momentos complejos de problemas				
		Tolerancia de errores	25. Tolerancia los errores de los miembros de la organización				
			26. Maneja los errores a partir de cual se reflexiona				

## Cuestionario para docentes (Matriz)

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala			
				1	2	3	4
Liderazgo transformacional	Influencia idealizada	Capacidad	1.Demuestra autoconfianza y genera entusiasmo				
			2.Involucra a su personal al trabajo en equipo y obtiene respeto				
			3.Demuestra confianza y compromiso en si misma y con los docentes				
		comportamiento	4.Genera lealtad y responsabilidad ante los miembros de la organización				
			5.Muestra la honestidad y es coherente en su labor directivo				
	Inspiración motivacional	Visión y objetivo institucional	6.Desarrolla un sentido de identidad de la institución , que es asumido y sentido por los docentes				
			7.Dirige a la organización de modo optimista hacia consecución de objetivos importantes				
			8.Genera confianza y plantea propuesta que permite crecer				
		Sentido e identidad	9.Puntualiza la misión institucional y su razón de ser				
			10.Desarrolla un fuerte sentido de identidad con los miembros de la institución				
	Estimulación intelectual	Generación de nuevas ideas	11.Anima a reflexionar a los docentes a mejorar los resultados de los aprendizajes				
			12.Promueve la actualización docente con la finalidad de contrarrestar los posibles dificultades				
			13.Promueve la creatividad y la innovación en su labor docente				
		Desarrollo de capacidades	14.Promueve el desarrollo de las habilidades y capacidades docentes				
			15.Promueve la motivación de los docentes para la mejora de la enseñanza aprendizaje				
	Consideración individualizada	Atención personal	16.Demuestra empatía teniendo en consideración los sentimientos y necesidades de cada docente				
			17.Es sensible a las necesidades e intereses de cada docente				
		Apoyo a propuestas	18.Da apoyo a cada docentes en desarrollo de las actividades pedagógicas				
			19.Ayuda a los docentes a desarrollar sus potencialidades				
			20.Apoya a las propuestas que permitan hacer mejoras en el aprendizaje				
	Tolerancia psicológica	Inteligencia Emocional	21.Maneja el sentido humor en la resolución de situaciones inconvenientes				
			22.Emplea sentido de humor para crear una clima propicio para tratar problemas que surgen en la institución				
			23.Su sentido de humor facilita realización de trabajo en equipo e individualmente				
			24.Dispone de sentido de humor en momentos complejos de problemas				
		Tolerancia de errores	25.Tolera los errores de los miembros de la organización				
			26.Maneja los errores a partir de cual se reflexiona				

## Cuestionario para estudiantes (Matriz)

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala			
				1	2	3	4
Gestión Institucional	Dirección	Administración Institucional	La institución tiene establecido políticas de administración interna				
			La administración responde a la práctica de normativas establecidas				
			Se ha creado el proceso de co gobierno con comisiones internas				
		Gobernabilidad	Los procesos de co gobierno integran a docentes y estudiantes				
			En la institución se refleja la gobernabilidad desde la dirección				
	Planificación	Objetivos estratégicos	La institución ha descrito los objetivos educacionales estratégicos				
			Se ha descrito la Misión y Visión institucional				
			Se ha socializado los objetivos educacionales estratégicos				
		Objetivos operativos	Los objetivos operativos se alinean a las funciones de cada comisión				
			Desarrollan actividades operativas en función de objetivos anuales				
	Organización	Coordinación de actividades	Se ha coordinado la organización de comisiones de trabajo internas				
			Las comisiones de trabajos interna organizan agendas de trabajo				
			Los procesos operativos proyectan las actividades a ejecutar a inicio del año				
		Procesos Opreativos	Los procesos operativos evalúan las actividades a ejecutar a fin de año				
			Existe un repositorio virtual de información				
	Ejecución	Asignación de tareas	Se efectúan instrucciones particulares para la asignación de tareas				
			Se efectúa acompañamiento de campo en la ejecución de tareas				
		Asignación de recursos	Se efectúan instrucciones particulares para la asignación de recursos				
			Realizan acompañamiento de campo en la optimización de recursos				
			Los resultados operativos responden a los objetivos operativos				
	Control	Monitoreo	Existen procesos digitales para el monitoreo de actividades				
			El manejo de la información monitoreada contribuye en la mejora institucional				
			Se ejecutan procesos evaluatorios posteriores a jornadas académicas				
			Se presentan casos de resistencia en eventos de evaluación				
		Evaluación	La evaluación permite identificar debilidades y fortalezas				
			Se ha diseñado un plan de mejoras para las debilidades y amenazas				